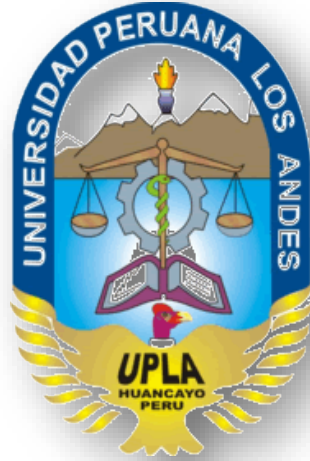


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

“EL COACHING, COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA ÍDOLOS, AÑO 2017”

Para Optar: El Título Profesional de Administración y Sistemas

Autor (es): Bach. Alvaro Vicente Bustamante Barreto

Bach. Arally Indhira Martinez Yllesca

Asesor: Dra. Doris Isabel Alvarado Canturin

Área de investigación: Dirección

Línea de Investigación: Coaching Empresarial

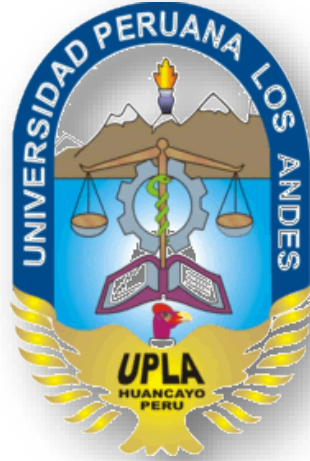
Resolución de Expedito N°: 0360-2018/D-FCAC-UPLA

Fecha de inicio y culminación del 01 de setiembre al 30 de noviembre del 2017

HUANCAYO - PERÚ

2018

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

“EL COACHING, COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA ÍDOLOS, AÑO 2017”

Para Optar: El Título Profesional de Administración y Sistemas

Autor (es): Bach. Alvaro Vicente Bustamante Barreto

Bach. Arally Indhira Martinez Yllesca

Asesor: Dra. Doris Isabel Alvarado Canturin

Área de investigación: Dirección

Línea de Investigación: Coaching Empresarial

Resolución de Expedito N°: 0360-2018/D-FCAC-UPLA

Fecha de inicio y culminación del 01 de setiembre al 30 de noviembre del 2017

HUANCAYO - PERÚ

2018

HOJA DE APROBACIÓN POR LOS JURADOS
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TESIS

EL COACHING, COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL,
Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA ÍDOLOS, AÑO
2017

PRESENTADO POR:
BACH. BUSTAMANTE BARRETO, ALVARO VICENTE
BACH. MARTINEZ YLLESCA, ARALLY INDIRA

PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE: -----
Dr. Fredi, GUTIERREZ MARTINEZ

PRIMER
MIEMBRO: -----
Lic. Miguel Eloy, SAMANIEGO NAPAYCO

SEGUNDO
MIEMBRO: -----
Mg. Enrique Antonio, ORRELLANO APOLINARIO

TERCER
MIEMBRO: -----
Lic. Paul Denis, MARTINEZ VITOR

HUANCAYO,DE.....DEL 2018

Asesor:
Dra. Doris Isabel Alvarado Canturín
(Docente de la Universidad Peruana Los Andes)

1. DEDICATORIA:

«A nuestras familias, que siempre nos apoyan incondicionalmente, en la adversidad y el éxito. Gracias por tanto apoyo y generosidad»

2. AGRADECIMIENTO

Deseamos agradecer en primer lugar a los docentes que nos han ayudado a elaborar la presente, ya que a través de sus consejos académicos se ha podido elaborar esta tesis, de forma especial, a la asesora de nuestra tesis, quien con su paciencia y conocimientos nos ayudó significativamente.

Asimismo deseamos agradecer a los trabajadores de la Empresa de Confección de Ropa Deportiva Ídolos, que nos permitieron y nos otorgaron las facilidades para poder recabar los datos para la presente investigación.

Y por último, agradecemos a todas aquellas personas que siempre nos apoyan y motivan a seguir adelante, como nuestros amigos y amigas que se preocupan por nuestro desarrollo académico.

3. RESUMEN

La presente investigación titulada: “EL COACHING, COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA ÍDOLOS, AÑO 2017” tuvo como objetivo principal, el determinar si el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017. De los aspectos metodológicos utilizados en esta tesis, se encuentra que el método utilizado de carácter general, fue el método científico. El tipo de investigación es aplicado, siendo el nivel, de carácter descriptivo y explicativo. Para la población y muestreo, se ha elegido como el primero a 55 trabajadores de la empresa ídolos, los mismos que, al utilizar el muestreo no probabilístico, se representan en 25 personas entre gerentes y trabajadores. Como técnicas de recolección de datos, se ha utilizado el análisis documental y como instrumento a la encuesta.

De esta manera, se concluye que el coaching influye de manera positiva en el desempeño laboral, así como también lo hace en la mejora de la productividad, en los niveles de eficacia y eficiencia laboral.

PALABRAS CLAVES: Coaching, desempeño laboral, motivación, productividad.

4. ABSTRACT

The present investigation entitled: “EL COACHING, COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA ÍDOLOS, AÑO 2017”, had as its main objective, to determine if coaching as an organizational strategy tool affects the labor performance of the Company Idols, year 2017. Of the aspects methodological used in this thesis, it is found that the method used of a general nature, was the scientific method. The type of research is applied, the level being descriptive and explanatory. For the population and sampling, we have chosen as the first 55 employees of the company idols, the same ones who, when using non-probabilistic sampling, are represented in 25 people between managers and workers. As data collection techniques, the documentary analysis has been used and as an instrument to the survey.

In this way, it is concluded that coaching has a positive influence on work performance, as well as in improving productivity, in the levels of efficiency and work efficiency.

KEY WORDS: Coaching, work performance, motivation, productivity.

5. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se estableció como pregunta general la siguiente: ¿el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017?, siendo su objetivo: determinar si el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017, la hipótesis general planteada fue que El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide positivamente en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.

El método general de investigación es el método científico. El tipo de investigación es una investigación aplicada, siendo el nivel de investigación, de carácter descriptivo y explicativo.

La presente tesis se encuentra dividida mediante la siguiente estructura que detallamos:

En la primera parte denominada Planteamiento, sistematización y formulación del problema, se desarrolla la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, justificación de la investigación, entre otros ítems.

En la segunda parte, denominada Marco teórico de la investigación, se desarrollan ítems como: antecedentes de la investigación, bases teóricas de la investigación y marco conceptual.

En la tercera parte denominada Hipótesis y variables, se abordan aspectos como las hipótesis, variables y el cuadro de operacionalización de variables.

En la cuarta parte denominada Metodología de la investigación, se desarrollan aspectos como: métodos de investigación, tipos y niveles, población y muestras, diseño de investigación, entre otros ítems.

En el quinto capítulo denominado Resultados de la investigación, se consideran los siguientes ítems: presentación de resultados y discusión de resultados.

Y finalmente, se han redactado las conclusiones y recomendaciones; como las referencias bibliográficas y anexos.

LOS AUTORES

6. ÍNDICE GENERAL

1. DEDICATORIA:.....	iv
2. AGRADECIMIENTO	v
3. RESUMEN	vi
4. ABSTRACT	vii
5. INTRODUCCIÓN	viii
6. ÍNDICE GENERAL	x
7. INDICE DE GRAFICOS	xiv
8. INDICE DE TABLAS	xv
9. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
9.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
9.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
9.2.1. Problema General.....	4
9.2.2. Problemas Específicos	4
9.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
9.3.1. Objetivo General	4
9.3.2. Objetivos Específicos.....	5
9.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
9.4.1. Justificación Teórica	5

9.4.2. Justificación Práctica	6
9.4.3. Justificación Metodológica	6
9.4.4. Justificación Social.....	7
9.4.5. Justificación de Conveniencia	7
9.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
9.5.1. Delimitación Espacial.....	8
9.5.2. Delimitación Temporal	8
9.5.3. Delimitación Conceptual o Temática.....	8
10. MARCO TEÓRICO.....	10
10.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	10
10.2. BASES TEÓRICAS.....	19
10.2.1. COACHING COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	19
10.2.2. DESEMPEÑO LABORAL	51
10.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	76
10.3.1. Feedback.....	76
10.3.2. Management.....	76
10.3.3. Liderazgo:.....	77
10.3.4. Desempeño laboral:.....	77
11. HIPÓTESIS Y VARIABLES	77
11.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	77
11.1.1. Hipótesis General	77
11.1.2. Hipótesis Específicas.....	77

11.2. VARIABLES	78
11.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:	78
12. METODOLOGÍA.....	81
12.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	81
12.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
12.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	81
12.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	82
12.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	82
12.5.1. Población:.....	82
12.5.2. Muestra:	82
12.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
83	
12.6.1. Técnicas de recolección de datos.....	83
12.6.2. Instrumentos de recolección de datos	83
12.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	83
12.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS....	84
13. RESULTADOS	84
13.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	84
13.1.1. Contrastación de las Hipótesis:	89
14. CONCLUSIONES.....	98
15. RECOMENDACIONES	99
16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

17. ANEXO	104
-----------------	-----

7. INDICE DE GRAFICOS

Gráfica N° 1: Medición del desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos.....	85
Gráfica N° 2: Medición de la productividad laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos	86
Gráfica N° 3: Medición de la productividad laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos	87
Gráfica N° 4: Medición de la Eficiencia laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos	88

8. INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Medición del desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos.....	85
Tabla N° 2: Medición de la productividad laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos	86
Tabla N° 3: Medición de la Eficacia laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos	87
Tabla N° 4: Medición de la Eficiencia laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos	88
Tabla N° 5: Estadísticas de emparejamiento de datos para la hipótesis general.....	90
Tabla N° 6: Prueba de T de Student y nivel de significancia para la hipótesis general.....	90
Tabla N° 7: Estadísticas de emparejamiento de datos para la hipótesis específica 1	91
Tabla N° 8: Prueba de T de Student y nivel de significancia para la hipótesis específica 1	92
Tabla N° 9: Estadísticas de emparejamiento de datos para la hipótesis específica 2.....	93
Tabla N° 10: Prueba de T de Student y nivel de significancia para la hipótesis específica 2	94
Tabla N° 11: Estadísticas de emparejamiento de datos para la hipótesis específica 3.....	95

Tabla N° 12: Prueba de T de Student y nivel de significancia para la hipótesis específica 3.....	96
--	----

9. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

9.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Según Lazzati (2008): *“el coaching es un proceso de interacción por medio del que un entrenador respalda o apoya a la persona que lo recibe con el afán de lograr mejoras en sí mismo. El entrenador colabora con dicha persona para que logre ciertas metas establecidas previamente, por medio del uso de sus propios recursos y capacidades en una manera eficiente. Es una modalidad educativa en la cual existe una combinación del desarrollo cognitivo y la transferencia al trabajo”.*

En tanto, el desempeño laboral podría definirse según Chiavenato (2000) como: *“el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”.*

En la actualidad, las empresas vienen impulsando la mejora continua de condiciones favorables para la maximización del rendimiento de sus colaboradores. Así, están aplicando métodos, programas y demás acciones que permitan consolidar al público interno y así afrontar, en

mejores condiciones, los nuevos retos de un mercado cada vez más exigente y competitivo.

Las organizaciones vienen afrontando un proceso de globalización, de interconectividad de mercados y economías; de la misma forma la influencia de la tecnología e innovación están generando cambios positivos en las organizaciones haciéndolas más eficientes. Otra de las aristas importantes corresponde a la gestión del talento humano, así como el enfoque de contar con organizaciones responsables con su medio ambiente y su responsabilidad social.

Una de las estrategias que vienen impulsando las empresas para el logro de objetivos y metas organizacionales es la incidencia en el trabajo en equipo, liderazgo, empoderamiento bajo un enfoque de desarrollo en el lado personal como profesional, entre otros estamentos que forman parte de un programa de coaching como herramienta de estrategia organizacional; motivación del presente estudio que tuvo como objetivo analizar los efectos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Confección de Ropa Deportiva Ídolos.

Según el árbol de Productividad – Competitividad Sostenible del Instituto de Economía y Desarrollo Social de la Cámara de Comercio de Lima, el Perú retrocedió en 16 indicadores de 53 índices de competitividad en el ránking de la competitividad a nivel mundial.

En tanto, también el Estudio de Productividad de Empresas Peruanas (2016), manifiesta que las empresas en el Perú están estancadas en relación a alcanzar buenos índices de competitividad en relación a organizaciones de otros países.

Ello tiene que ver, preponderantemente, con el desempeño laboral de los colaboradores y la falta de estrategias organizacionales que permitan impulsar el desarrollo de las empresas.

Si contamos con trabajadores que realizan sus actividades sin conocer sus funciones, con niveles bajos de eficiencia y eficacia laboral, además de no existir la proactividad en la dirección de la empresa en la implementación de nuevas herramientas y/o estrategias como el coaching, los niveles de desempeño serán bajos, generando empresas improductivas que serán desplazadas del mercado o, en el peor de los casos, produciéndose la extinción de la misma.

Por lo tanto, ha sido importante determinar si la aplicación del coaching como herramienta de estrategia organizacional genera efectos positivos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, en el año 2017.

9.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

9.2.1. Problema General

¿El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017?

9.2.2. Problemas Específicos

- ¿El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en la mejora de la productividad laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017?
- ¿El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar los niveles de eficacia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017?
- ¿El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar la eficiencia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017?

9.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

9.3.1. Objetivo General

Determinar si el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.

9.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar si el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en la mejora de la productividad laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.
- Analizar si el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar los niveles de eficacia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.
- Describir si el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar la eficiencia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.

9.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

9.4.1. Justificación Teórica

Debe manifestarse que la presente investigación en relación a las variables definidas cuenta con numerosa bibliografía, lo cual ha facilitado el desarrollo de la investigación.

A nivel de antecedentes no se ha encontrado una investigación similar, pero si se han hallado estudios que contienen una de las variables del estudio planteado relacionado con otras variables.

Los enfoques de administración moderna enfatizan en nuevos métodos y políticas que redunden en la obtención de resultados beneficiosos tanto para la organización como para con su personal; razón por la cual la investigación presente adquirió

su relevancia teórica en un contexto como el de la Provincia de Huancayo; considerada como una jurisdicción netamente comercial.

9.4.2. Justificación Práctica

La investigación promoverá aportes importantes para las organizaciones que frecuentemente buscan fortalecer su público interno en aras de afianzar su posicionamiento en el mercado.

La carencia de lineamientos estratégicos en materia de satisfacción laboral aunado a otros factores devienen en situaciones que afectan el comportamiento y/o rendimiento de los trabajadores, por lo que es importante

9.4.3. Justificación Metodológica

La presente investigación ha planteado una estrategia propia para poder alcanzar los objetivos de la investigación. Por lo cual, se estimó contar con un instrumento de medición documental apropiado al contexto en el cual se ejecutó la investigación. Con lo que se procedió a la contrastación e interpretación de los resultados.

9.4.4. Justificación Social

El impacto obtenido del desarrollo del presente estudio se sustenta en haber dotado de herramientas de gestión preponderantes a la alta dirección de las empresas a fin que gestionen de la mejor forma los recursos humanos y estos tengan el contexto para desenvolverse y puedan dar rienda suelta a su creatividad, liderazgo, iniciativa y otros que puedan hacer sólida a la organización.

9.4.5. Justificación de Conveniencia

La funcionalidad del estudio estuvo sostenida en que la presente, ha tenido como unidad de estudio la localidad de Huancayo, es decir, un área relacionada al entorno nuestro.

De allí su importancia, ya que el mismo carece de antecedentes en el contexto local, la mayoría de estudios se han realizado en Lima, pero una provincia emergente como Huancayo, y considerada como netamente comercial tiene que tener como parámetros, investigaciones que atañen a comportamientos idóneos de grupos humanos sólidos de las organizaciones.

9.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

9.5.1. Delimitación Espacial

La investigación se ha desarrollado en la Empresa de Confección de Ropa Deportiva Ídolos de la ciudad de Huancayo, Región Junín.

9.5.2. Delimitación Temporal

Se realizó en el año 2017, entre los meses de setiembre a noviembre.

9.5.3. Delimitación Conceptual o Temática

- **Coaching como herramienta de estrategia organizacional:** El coaching es un proceso de acción-aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje. Involucra una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado para brindar al cliente información válida, decisiones libres e informadas que se basan en esa información, y compromiso interno con esas decisiones (Goldsmith et.al., 2001).

- **Coaching:** Es un proceso de interacción por medio del que un entrenador respalda o apoya a la persona que lo recibe con el afán de lograr mejoras en sí mismo. El entrenador colabora con dicha persona para que logre ciertas metas

establecidas previamente, por medio del uso de sus propios recursos y capacidades en una manera eficiente. Es una modalidad educativa en la cual existe una combinación del desarrollo cognitivo y la transferencia al trabajo (Lazzati ,2008).

- **Estructura Organizacional:** La estructura organizacional dentro de las empresas ayuda a dividir, agrupar, coordinar y controlar las diferentes actividades, como también ayuda a dividir el trabajo de la manera más adecuada para lograr el éxito de los objetivos propuestos (Administración de Empresas, 2014).
- **Desempeño Laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad Chiavenato (2000).
- **Eficiencia:** La razón entre esfuerzo real y el que se quiere para conseguir las metas (Robbins, 1996).
- **Eficacia:** La eficacia se define como hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos (Robbins y Coulter, 1996).

- **Productividad:** Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado (Martínez, 2007).
- **Liderazgo:** El proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo (Wehrich, 1998).

10. MARCO TEÓRICO

10.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

A continuación se citan las investigaciones que se han obtenido para el desarrollo de la presente:

En el ámbito local, no se han podido recabar tesis e investigaciones relacionadas al tema objeto de estudio.

En el ámbito nacional, se han podido recolectar los siguientes trabajos de investigación:

La tesis de (Julca, 2011) titulada: “La Influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en el nivel de satisfacción

laboral de la franquicia Pizza Hut-Real Plaza-Trujillo”. En la cita tesis, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- 1) El coaching influye significativamente en el nivel de satisfacción laboral de la franquicia Pizza Hut ubicada en el Real Plaza de Trujillo.
- 2) El grado de satisfacción laboral del empleado de Pizza Hut de Real Plaza de Trujillo es alto ya que se ve reflejado en un 77% que está muy satisfecho y bastante satisfecho; reflejado también en el poco nivel de insatisfacción laboral (23% poco satisfecho) y desacuerdo ante afirmaciones que desglosamos en ciertos aspectos a tomar en cuenta para la medición del nivel de satisfacción laboral.
- 3) Los colaboradores y trabajadores de la empresa Pizza Hut presentan actitudes similares de satisfacción laboral y de acuerdo a la categoría, diagnostica un nivel alto de misma.
- 4) El proceso de coaching se ha determinado mediante el análisis de campo y análisis documentario del proceso de entrenamiento de tanto el individuo nuevo como en el reforzamiento del individuo ya inmerso en la organización.
- 5) Los factores que favorecen la satisfacción laboral son el de reconocimiento, el coaching aplicado, el desarrollo personal y las relaciones sociales.

- 6) Se denota que una gran parte de los colaboradores que aportan con ideas, piensan que sus ideas le son reconocidas a su superior inmediato (67%), creando un pequeño tema de descontento e insatisfacción de acuerdo a las ideas que aportan y son implementadas.

La tesis de (Farro & Toro, 2014), titulada: "Impacto de la aplicación de coaching para mejorar el clima laboral de la empresa Taiwan Motos en la ciudad de Chiclayo en el año 2013", arribó a las siguientes conclusiones:

- 1) Se observó que los trabajadores no tienen la disponibilidad de poder desarrollar sus habilidades del todo, así mismo le es indiferente expresar sus opiniones en su centro de trabajo sobre algún problema.
- 2) El aplicar el programa de Coaching en la empresa "Taiwan Motos" de la ciudad de Chiclayo, dio resultados positivos tanto para la empresa como para los trabajadores y eso se ve reflejado en las ventas que se incrementaron en el periodo analizado.
- 3) Nos pudimos dar cuenta que mejoró mucho en las actitudes de cada uno de los trabajadores, se les ayudó a perder aquella timidez que nos les permitía desarrollar como verdaderos trabajadores aclarando todas las dudas que tenían y por ende perjudicaban a la empresa como ellos mismos.

También se cita la tesis desarrollada por (Villegas, 2015), con su trabajo titulado: "Influencia del coaching en la gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza Y Garantías Ltda. Miraflores 2015", quién arriba a las siguientes conclusiones:

- 1) Se determinó que, el coaching si influye en la Gestión de talento Humano mejorando significativamente el rendimiento y el clima laboral en la empresa.
- 2) Se demostró que, la conciencia en el momento de la toma decisiones y el desarrollo de los colaboradores confirmando que la conciencia influye en la Gestión de talento Humano en la empresa.
- 3) Se determinó en la investigación, que es importante la auto creencia en la empresa por la influencia que tiene en la Gestión de Talento Humano por las mejoras que genera.
- 4) Se observó en la investigación que, la responsabilidad es importante en la empresa, asimismo genera una considerable influencia en la Gestión de Talento Humano.

En el ámbito internacional, se citan los siguientes trabajos de Investigación:

La tesis de (Navarro, 2015, págs. 84-86), titulada: "Coaching y desempeño Laboral". En la misma, el tesista arriba a las siguientes conclusiones:

- 1) La aplicación de Coaching se relaciona de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores ya que incrementa el índice de ventas, el número de clientes y el número de visitas que se realizan, además que permite el logro de metas organizacionales y hace que los trabajadores sean más productivos en su actividad laboral.
- 2) Las metas de desempeño que las empresas farmacéuticas exigen que se cumplan en el puesto de visitador médico son incremento del índice de ventas, aumento del número de clientes que se unen a la cartera de ventas y aumento del número de visitas que realiza un visitador médico en forma diaria, semanal y mensual, las cuales son de vital importancia para medir el desempeño laboral en tal puesto de trabajo.
- 3) Las estrategias que se utilizan actualmente en las empresas para lograr las metas que se planifican son trabajo en equipo y capacitación, que a su vez son elementos esenciales en la práctica del Coaching, por tanto éste se convierte en una

estrategia a la vez, con la cual se logran los objetivos organizacionales.

- 4) El sistema de trabajo a base de Coaching tiene como fundamento una estructura que incluye una planificación estricta que conlleva el establecimiento de metas y objetivos organizacionales, establecimiento de estrategias y desarrollo de técnicas que favorecen el quehacer administrativo. Así mismo los beneficios que se logran con este sistema son el incremento del índice de ventas, el aumento de número de clientes y de número de visitas que se realizan, lo cual se traduce en incremento del índice de productividad en el desempeño laboral de los colaboradores, y esto a su vez representan mayores utilidades y participación en el mercado para la empresa.
- 5) Para las empresas farmacéuticas sí es factible establecer un sistema de trabajo a base de Coaching como herramienta administrativa, ya que existe disposición en invertir los recursos que sean necesarios, así mismo disposición de parte de los trabajadores en cumplir los requisitos que conlleva tal práctica, y de igual manera obtener los beneficios resultantes del uso del mencionado sistema de trabajo por ambas partes.
- 6) La aplicación de Coaching es recomendable para la empresa ya que se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores.

La tesis de (Rocha & Holguín, 2014), titulada: “El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa”. En su trabajo, las autoras refieren las siguientes conclusiones:

- 1) El coaching puede dar una nueva orientación a las empresas, inyectándolas de energía para alcanzar las metas, incentivar el crecimiento económico y llevar al fortalecimiento de la organización.
- 2) El coaching ayuda a fortalecer el aprendizaje de los empleados de las empresas dándoles seguridad y confianza en lo que hacen, lo que logra que exista más productividad por parte de ellos.
- 3) La clave del coaching esta en llegar directamente a las personas para que estas puedan tener confianza en el coach y así lograr que el proceso tenga éxito.
- 4) Después de ver los casos de éxito tanto dentro como fuera del país, se puede ver que el coaching es una herramienta clave para mejorar el clima laboral, lo que trae efectos positivos a las empresas, ya que aumenta el nivel de productividad, aumenta las ventas y los ingresos.
- 5) El clima laboral está estrechamente relacionado con la productividad de las organizaciones, si existe un buen clima

laboral dentro de las empresas el trabajo siempre va a ser más fácil y más productivo.

- 6) Las personas no trabajan bien cuando existe un mal clima laboral, ya que sienten presión, miedo y desconfianza, por esta razón es necesario que los directivos se enfoquen principalmente en darles un buen trato a sus empleados y ofrecerles los beneficios necesarios.
- 7) Los trabajadores que se encuentran contentos con su trabajo y le llegan a ver a su trabajo como su segundo hogar siempre van a ser más productivos, ya que se sienten cómodos, con confianza y con mucha seguridad en lo que hacen.
- 8) El proceso de coaching ayuda a mejorar el clima laboral de las empresas, ya que se preocupa y se enfoca principalmente en los problemas personales de los trabajadores, problemas grupales y los problemas generales de la empresa.

La tesis de (Casale, 2010), titulada, "Coaching y Satisfacción Laboral", en la que su autora funda las siguientes conclusiones:

- 1) En la empresa B todos los sujetos entrevistados reciben capacitación constante, mientras que en la empresa A no todos los sujetos poseen ese beneficio.

- 2) Entre los objetivos personales que presentan los sujetos de la empresa B aparecen: crecer dentro de la organización y aportar a la misma, seguir capacitándose, asumir nuevos desafíos y poder cumplirlos.
- 3) Con respecto a la evaluación de desempeño, en la empresa B se evalúa el desempeño de los empleados a través de un programa establecido. Mientras que en la empresa A no se ha diseñado un programa general de evaluación de desempeño. Cuatro de los sujetos entrevistados sostiene que no son evaluados por sus superiores. Podemos inferir, que los sujetos de la empresa B, reciben un feedback de parte de sus superiores sobre los objetivos logrados y aspectos a mejorar para el año próximo. Lo cual podría influir aumentando aspectos como el compromiso, motivación, etc.
- 4) En cuanto a la cultura organizacional en ambas empresas, los sujetos encuentran alineados sus valores personales con los valores de la organización. Podemos inferir, que se identifican con los valores organizacionales y con una empresa en la que predomina un buen clima de trabajo.
- 5) Con respecto a la cultura organizacional, en la empresa B se tiene en cuenta la inducción de los sujetos al ingresar en la organización, como anteriormente mencionamos, capacita a su personal y evalúa el desempeño de los mismos, y además esta empresa dentro de su cultura admite el coaching como

herramienta de capacitación. Mientras que los sujetos de la empresa A, refieren que estas actividades no se realizan con todos los empleados.

- 6) Consideran que el coaching es una herramienta útil, que produce cambios positivos y una mejora en las competencias laborales, principalmente en las relaciones interpersonales, la comunicación, en las relaciones jefe-subordinado, el llegar más a sus colaboradores, en la manera de liderar, y en aprender a tratar de sacar lo mejor del colaborador. Lo consideran un espacio de reflexión personal que les ayuda a definir sus fortalezas y debilidades.

10.2. BASES TEÓRICAS

10.2.1. COACHING COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

10.2.1.1. Antecedentes

Los orígenes históricos del coaching no tiene una claridad establecida respecto a los antecedentes que dieron forma a su actual concepto, es así que, para algunos autores (Belda, 2011), los primeros resquicios de lo que el coaching en esencia entorna se remontan hacia la Grecia clásica, y en particular hacia Sócrates, mediante la utilización del método socrático o también denominado mayéutica. Así pues, se describe al

método socrático como uno conducente, esto significa, que se caracteriza por ser un método impulsor de nuevas conductas o formas de pensamiento. De este modo, por lo que se sabe, Sócrates siempre trataba de impulsar el descubrimiento propio del conocimiento en sus alumnos o discípulos, actuando como una especie de guía, trasladando en estos últimos todas aquellas responsabilidades propias del maestro.

Así pues, a pesar de existir esta breve referencia histórica indirecta, respecto del método socrático como predecesor; para entender mejor el concepto del coaching, es preciso remontarnos –o intentar hacerlo– a sus orígenes más mediatos. La literatura del tema estima que su origen estuvo en el modelo empresarial estadounidense, pero sin embargo no fue allí donde sus raíces tuvieron importancia, sino que es una importación de los conceptos deportivos al mundo empresarial.

La atribución más frecuente es la que se le da a Timothy Gallwey, un entrenador retirado, que en su obra “El juego Interior del Tenis”, buscaba inferir algunos conceptos del deporte a la vida diaria de las personas.

Sin embargo, en su evolución, tal y como conocemos hoy en día al coaching, tuvo la influencia de distintas ramas del pensamiento humano, ya sea en la psicología como Freud y Carl Rogers, pasando por las neurociencias y aterrizando finalmente en la administración de empresas, con figuras destacadas, como Drucker, Senge o Goleman.

El auge conceptual y aplicativo del coaching, aunque parezca sorprendernos, estuvo en realidad hacia comienzos de la década de 1980, donde la traslación de conceptos deportivos hacia el campo actitudinal y sobre todo empresarial significaron una nueva forma no sólo de dirigir una organización, sino de potenciar a los recursos humanos, logrando descubrir en ellos, como ejemplo del método socrático antes referido, habilidades y aptitudes de ejecución y dirección, propias del concepto de coaching, como ya veremos en seguida en acápites posteriores.

Empero, resulta importante todavía mencionar, la que es citada, como la más reciente influencia del coaching, que coadyuvó a la afirmación del concepto actual de esta disciplina. Así pues, a Timothy Gallwey, se le

reconoce una decisiva influencia para que el coaching, tal como se le conoce hoy en día, se desarrollara; que siendo capitán del equipo de tenis de la Universidad de Harvard, materializara su experiencia en tal función en su obra llamada *The Inner Game of Tennis*, “donde presenta un enfoque revolucionario que permitía superar las pérdidas de concentración, el nerviosismo y las dudas personales que impedían a un jugador desempeñarse exitosamente en un juego” (Rojas, 2010).

No obstante, como ya se habrá podido advertir, no existe unanimidad en la literatura administrativa, sociológica, deportiva y psicológica, respecto de los orígenes del coaching como disciplina, atribuyéndosele al mismo tiempo diferentes teorías, todas ellas, contribuyendo a la expansión del concepto de la metodología.

10.2.1.2. Concepto

Del origen de la palabra o término no existe un consenso unánime, ya que el término *per se*, tal cual se utiliza en nuestros días, ha adquirido un significado que esta fuera de la concepción literal a la que se le atribuye.

Es así que para unos la palabra “*coach*” descende del termino húngaro “*kocs*”, que se tradujo al alemán como “*kutsche*” y finalmente al inglés como “*coach*”, que quiere decir coche, superando la semántica literal, este término refiere el transporte de personas de un lugar hacia otro, esto es, hacia donde desean llegar (Sans, 2012, pág. 4).

Sin embargo, la acepción más aceptada y más extendida en la literatura, es que el termino *coach*, proviene del anglicismo, por el cual se le denomina a una persona entrenador, el mismo que fue luego incorporado al mundo empresarial, en ese sentido, John Whitmore:

“sugiere la práctica de una metodología de discusión que facilita el proceso de retroalimentación y la disolución de conflictivas individuales y grupales dentro de las compañías. Asimismo, se entiende por coaching, como aquel proceso que asiste en la liberación del potencial de una persona con el fin de incrementar al máximo su desempeño”.
(PNLNET, 2009, pág. 345).

En ese orden de ideas, el coaching desde el punto de vista profesional se define como aquella *“relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida”* (Villegas, 2015).

10.2.1.3. Importancia

La importancia del coaching, radica principalmente en su carácter instrumental para las organizaciones, ya que permite el *“aprendizaje, para que las organizaciones se conviertan en "organizaciones inteligentes, esto nos lleva a considerar un entrenamiento diferente: un entrenamiento desde adentro, sincero, positivo, para que las personas de la organización puedan: aprender a aprender”* (Andrade, 2012, pág. 8).

Este aprendizaje continuo, busca finalmente:

“transformar a las organizaciones mediante la transformación que se realice a cada uno de sus colaboradores, pues, cuando un individuo cambia, se impacta el medio que lo rodea

ocurriendo en primer momento un cambio pequeño pero a medida que transcurre el tiempo se va trasladando a nivel macro". (Andrade, 2012, pág. 10).

10.2.1.4. Objetivos

Los objetivos del coaching, deben ser claros y precisos, de forma tal que no admitan ambigüedades en la interpretación y captación por parte de los equipos con los que se ha de trabajar.

Así pues, como explica (Barroso, 2014), son ocho los objetivos más distintivos del *coaching*:

- a) Desarrollar o enfatizar la capacidad de liderazgo de equipos y personas a su cargo.
- b) Adaptarse a cambios internos o impuestos por el entorno, o promover su generación.
- c) Potenciar las fortalezas propias, descubrir y minimizar debilidades.
- d) Rescatar la propia experiencia acumulada y aplicarla a situaciones de resolución compleja.
- e) Empezar profesionalmente de forma personal.
- f) Encarar y preparar procesos de petición o negociación con superiores o clientes.

- g) Gestionar la pérdida y transformarla en oportunidad de crecimiento.
- h) Gestionar la incertidumbre y el cambio continuo.

Para que estos objetivos tengan el resultado esperado, el *coaching* debe seguir un proceso riguroso y de constante control, así pues, como indica, (Ares, 2009, pág. 13), se han establecido diferentes procedimientos para instaurar o implementar el *coaching* en las empresas.

Es pertinente hacer mención del esquema presentado por el mencionado autor para referirnos al proceso de *coaching* que se debe de seguir.

1) Establecimiento de la relación:

- a) Propuesta y acuerdo
- b) Evaluación del punto de partida
- c) Establecer relación de confianza

2) Planificación de la acción:

- a) Establecer valores, visión y objetivos
- b) Desarrollar estrategias de acción

3) Ciclo de coaching:

- a) Acción
- b) Aprendizaje
- c) Revisión
- d) Reevaluación

4) Seguimiento:

- a) Prevención de regresiones
- b) Plan de continuidad

10.2.1.5. Características

Las características del *coaching*, son las que determinan en buena forma a qué tipo de *coaching* ha de reaccionar nuestro equipo, sin embargo, es posible acceder a las características más generales que definen al *coaching* como técnica de desarrollo de equipos y talento humano, como indica (Villegas, 2015) a continuación:

- a) Se centra en objetivos:** Busca claridad en cómo, cuándo y porqué alcanzar los resultados de la organización.

- b) Es flexible:** Brinda opciones para, dentro de un espacio donde se promueva la creatividad, se

busquen múltiples y variadas maneras para llegar a los resultados de negocio.

c) Potenciador del cambio: Brinda herramientas a los gerentes para propiciar el cambio a través de la invitación y no la imposición, creando un ambiente de convicción para llevarlo a cabo.

d) Promueve las relaciones: Despierta el interés de la gerencia por el enfoque sistémico y la importancia de unas relaciones humanas de calidad en la organización.

e) Énfasis en la comunicación: Propone revisar continuamente las redes conversacionales de la empresa, las re-define e interviene institucional y personalmente en los mensajes para la creación permanente de un marco de posibilidades y de coordinación de acciones.

10.2.1.6. Tipos de Coaching

El *coaching* no es restrictivo, así pues, se amolda a un sinnúmero de actividades, es por ello que se ha expandido a una variedad de disciplinas.

De este modo, se puede ver la clasificación vertida por (García-Allen, 2015), respecto de los tipos de *coaching* que existen:

a) Coaching Personal:

Hace referencia al *coaching* de habilidades para la vida diaria. Se trabaja en los proyectos de vida, la misión personal, los objetivos, las estrategias para el cambio, etcétera. Este tipo de *coaching* persigue el bienestar de la persona en los diferentes ámbitos de la vida.

b) Coaching organizacional:

Se puede dividir en dos tipos de *coaching* diferentes:

- **Coaching empresarial:** Se dirige a organizaciones o empresas en general y no sólo a los ejecutivos. Incluye temas como el empoderamiento, la gestión del tiempo, favorecer las relaciones entre los trabajadores, la productividad, la satisfacción de los clientes, el trabajo en equipo, etc.
- **Coaching ejecutivo:** Dentro de los tipos de *coaching* organizacional, este tipo de *coaching*

está dirigido a altos ejecutivos. Hace referencia al desarrollo del liderazgo y explora las habilidades de dirección y de comunicación interpersonal, el rendimiento del personal, etc.

- **Coaching deportivo:** El *coaching* deportivo trabaja principalmente la motivación y el desarrollo de todo el potencial del deportista. También trabaja el empoderamiento y las habilidades de liderazgo. En caso de lesión ayuda en el proceso de recuperación. Además, también trabaja con el entrenador y con los árbitros, y mejora el trabajo del grupo de deportistas, estableciendo, por ejemplo, objetivos a corto y largo plazo para los deportistas.
- **Coaching ontológico:** Es un proceso orientado a la optimización del lenguaje, los procesos y las herramientas lingüísticas utilizadas por la persona. Su fin es la modificación y mejora en la manera en que los individuos se expresan. Se basa en el lenguaje y las emociones y utiliza las preguntas, conversaciones y el movimiento corporal para provocar el cambio.
- **Coaching sistémico:** Este proceso de *coaching* considera a la persona como parte de un sistema,

es decir, no lo considera como un elemento aislado. Es de utilidad para analizar el impacto que tienen los actos de la persona en su entorno.

- **Coaching con Inteligencia Emocional:** Este tipo de *coaching* se basa en las aportaciones de Daniel Goleman sobre Inteligencia Emocional. El autoconocimiento y la manera de regular las emociones, es básico para conseguir el desarrollo personal y el bienestar. La inteligencia Emocional, si se maneja apropiadamente, es útil para el beneficio propio y ajeno.

- **Coaching coercitivo:** Se basa en seminarios de entrenamiento que afirman lograr un cambio profundo en la persona a través de sus técnicas de alto impacto. Este tipo de *coaching* ha sido objeto de mucha crítica por sus métodos utilizados.

- **Coaching PNL (Programación Neurolingüística):** Analiza como la persona interpreta y afronta la realidad (visual, auditiva, kinestésica) para ayudar a modificar ciertas conductas. Este tipo de *coaching* combina el *Coaching* con la programación neurolingüística.

- **Coaching cognitivo:** Este tipo de *coaching* permite la transmisión eficaz de conocimientos en el proceso de *coaching*. Tiene en cuenta el entrenamiento de las funciones cognitivas; las funciones expresivas y receptivas, la memoria, el aprendizaje y el pensamiento.

10.2.1.7. Modelos de aplicación del coaching

A. El Modelo de consultoría

Modelo creado por Alexandre Saporito en 1996, basa su enfoque y estructura en la relación que el *coach* construye con el personal entrenado bajo la percepción de una consultoría constante.

De este modo, la información que se recaude de dicho proceso, ha de ser de tal relevancia que permita una comprensión lo más completa posible del trabajo de los ejecutivos y del conjunto de trabajadores de la organización. Es por ello, que bajo esta percepción, la labor del *coach* es cerciorarse que los objetivos y metas de su trabajo de consultoría, sean compatibles y se encuentren reflejados en el desempeño de los componentes de la organización, así como con la efectividad resultantes de tal desempeño

Para lograr tales resultados, el modelo propuesto por Saporito, nos conduce a observar un esquema dividido en cuatro partes o fases:

- a) En primer lugar, el modelo exige que se desarrolle o conceptualice el contexto en el que se programen las actividades, de modo que le permita al *coach* entender e interiorizar la dinámica en las cuales se desarrollan las interacciones entre los trabajadores, permitiendo definir con este primer paso, los requerimientos iniciales de todo el proceso de *coaching*; permitiendo con esta labor, que se comprendan también a cabalidad el conjunto de procesos y requerimientos de la organización, respecto del desarrollo de una cultura de trabajo sostenida, una filosofía interiorizada en todos los niveles de trabajo.

Estos presupuestos básicos son esenciales para que la labor del *coach* pueda ser capaz de crear un perfil empresarial exitoso; siendo que para esta tarea, es menester observar determinadas

cuestiones previas, (Arqueros, 2009, pág. 275), señalan por ejemplo lo siguiente:

- 1) *En primer lugar, cabe preguntarnos respecto de cuáles son los imperativos que rigen a la organización.*
- 2) *En segundo lugar, es importante también cuestionar si la empresa está lo suficientemente desarrolla o es que acaso se encuentra en una temprana de desarrollo.*
- 3) *En tercer lugar, debemos averiguar cuáles son los factores atribuibles de éxito de un cargo o puesto dentro de la empresa.*

En ese sentido, el objeto de este primer paso se resume en la comprensión de aquellas necesidades singulares de los trabajadores, y en especial de los que se ubican en la alta gerencia. De modo que *“tanto la familiarización con la cultura de la organización, como el estilo organizativo, juegan un papel importante en la comprensión de sus factores de éxito”*. (Arqueros, 2009, pág. 276) .

Bajo esta perspectiva, el rol del *coach*, resulta ser una tarea medular, pues se enfocará en el establecimiento y definición clara de las cualidades personales y conductuales que resultan importantes para el propio proceso de *coaching*.

- b) El segundo estamento del modelo propuesto por Saporito, está dado por el análisis de la tarea de los trabajadores, respecto de una guía de desarrollo de personas o también denominado proceso de 360°. En esta fase, según la guía del coach, en la organización deben encontrarse preparados el procesamiento de la información recolectada, la misma que formará parte integrante del plan de desarrollo directivo o base.

Así pues, el coach, bajo estos lineamientos, estudia y analiza en profundidad y detalle, el modo mediante el cual los ejecutivos median con los cambios en su desempeño, así como de analizar también las maneras en las que en la gerencia adopta o interioriza un estilo de liderazgo concreto, el mismo que se encuentra alineado con las necesidades corporativas antes

diferenciadas en el primer plano o paso ya descrito.

Desde esa perspectiva, los directivos desarrollan un rol guía en la implementación de políticas y planes de trabajo, creándose el *feedback* necesario para la corrección de errores y mejoras continuas.

Por otro lado, en el proceso de 360° el coach ha de incluir, desde su punto de vista, los elementos necesarios para dotar de validez al proceso de consultoría y para desarrollar una comprensión clara de sus requerimientos de desarrollo y los que tienen que ver con el proceso de crecimiento global en la organización. También permite determinar con exactitud las cuestiones y circunstancias que necesitan ser abordadas, para aumentar la apertura con el ejecutivo con quien trabaja.

- c) Desarrollo y estructuración de un *feedback* y del plan de desarrollo de Liderazgo: Esta fase del proceso se caracteriza por la creación de un plan de desarrollo de liderazgo, el mismo que tiene

como objeto o finalidad la focalización de aquellas fortalezas, necesidades de desarrollo, experiencias, y el dimensionamiento de la tipología en el desarrollo coaching que incrementa la eficacia y productividad del área ejecutiva de la organización.

La construcción del referido plan se hace en coordinación con esta área de modo que se pueda asegurar la toma de posesión y compromiso en el desarrollo e implementación de las actividades de coaching. Así pues, las discusiones y repasos son partes críticas que ayudan a la creación de un nivel de percepción del ejecutivo, que le permita ver el desarrollo de la cuestión que se aborda.

- d) Realización del *coaching* ejecutivo y desarrollo de experiencias: Esta última fase, representa la parte del proceso en la que es necesario el desplazamiento de los trabajos de mejoras, a partir de las determinaciones y necesidades referidas en los pasos previos.

En esta fase, la labor y función del *coaching* resulta ser una continuación de lo que se ha

construido a través del proceso, esto es, la determinación de las cualidades conductuales y la modificación e internalización de una cultura de trabajo distinto, más sostenible y eficiente.

De este modo, se tiene una base sólida de trabajo, que se ha formado a través de las labores de consultoría y se ha desarrollado por medio de un plan, descrito con anterioridad, que proporciona continuos y factibles puntos de referencia para el coach y la materia con la que trabajan durante el proceso. Este modelo trata de desarrollar con eficiencia al alto ejecutivo, centrándose en la comprensión por parte del coach de su trabajo, así como del contexto de la organización y de sus objetivos.

Se consideran claves las metodologías de evaluación de 360° y el *feedback*, pues generan una cultura evaluativa sana dentro de la organización, y proporcionan una información de valiosa utilidad al directivo.

B. El Modelo de Formación

El modelo de formación, propuesto por Donald L. Kirkpatrick en 1994, se basa en una propuesta evaluativa desarrollada sobre la base de programas de formación ejecutiva.

En ese sentido Kirkpatrick indica que *“la evaluación del proceso de coaching se desempeña en cuatro niveles clave: Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados”*. (Arqueros, 2009, pág. 277). Así pues, es necesario describir brevemente estos cuatro niveles referidos:

- a) En primer lugar, en el nivel de reacción, la evaluación se produce de forma inmediata esto es, luego del desarrollo del proceso de *coaching*, constituyendo de este modo, una primera medida de satisfacción en el proceso.
- b) En segundo lugar, en el nivel de aprendizaje, el contenido de *coaching*, que ya se encuentra interiorizado, permite que los componentes de la organización puedan valorarlo en función de las habilidades incrementadas, conocimiento o conciencia propia y organizacional.

- c) En tercer lugar, en el nivel de comportamiento, los cambios de conductuales en su faceta específica; se transfieren en el puesto de trabajo como resultado del proceso de *coaching*, pudiendo ser evaluados.

- d) Concluyentemente, en el cuarto y último nivel, el de resultados, se pueden valoran y dimensionar aquellos cambios, que siendo observados y medidos, se han producido en la organización y en su conducente desempeño.

De este modo, resulta necesario en función a estos cuatro niveles, requerirse de cierta claridad para conocer, describir y detallar el nivel de evaluación en el que se desempeña cada uno de los elementos claves del proceso, como son: la satisfacción, el conocimiento, la habilidad o conciencia, el cambio de comportamiento o desempeño organizacional, y el análisis de los resultados.

La mayor parte de la evaluación en la formación del ejecutivo ocurre en los niveles de reacción, de modo que:

“no existe una predicción de la evaluación de transferencias de habilidades que se dan en el nivel de comportamiento. Por otra parte, en la formación del ejecutivo, ya que, se ha de tener en cuenta el nivel de resultados, pues es importante hacer una evaluación sobre su desarrollo”. (Arqueros, 2009, pág. 277)

Sin embargo el modelo tiene algunos inconvenientes respecto de los patrones de comportamiento de transferencia de aprendizaje en el lugar de trabajo, como las habilidades conocimiento y otras variables, así como la cultura organizacional, la misma que puede o bien facilitar o estancar dicha transferencia.

Aun así, se constituye como un modelo de evaluación formativa para el *coaching* ejecutivo, también ofrece oportunidades para el cambio y es crucial que el *coaching* ejecutivo amplíe su desempeño a través de una evaluación satisfactoria y el desempeño individual y organizacional.

C. El Modelo Integrativo

Este modelo, desarrollado por Jonathan Passmore, traslada el trabajo del *coaching* hacia una plataforma

multiniveles, como por ejemplo, hacia los aspectos conductuales, cognitivos y sensoriales o inconscientes, de modo que se puedan combinar estos aspectos en corrientes de flujo de aprendizaje continuo y estable.

Es parte de este modelo, el reconocer la importancia que involucra una asociación sólida entre el coach, el *coaching* y los entrenados, de modo que se puedan utilizar canales de información abiertos y *feedback* constantes.

El modelo también parte por reconocer la importancia de la inteligencia en el desarrollo de los procesos de aprendizaje, focalizándose esta en la mejora de los procesos de trabajo dentro de la organización.

Así, como comenta el propio Passmore, citado por (Arqueros, 2009, pág. 279):

"el éxito del coaching ejecutivo se debe al impacto que se produce durante el desarrollo de un comportamiento más efectivo en el puesto de trabajo, donde el primer objetivo es mejorarlo. Pero la asociación establecida durante la

construcción de la relación de coaching, es insuficiente, ya que no permite que el ejecutivo se mueva hacia la adopción de comportamientos con los que pueda aumentar su desempeño en el puesto de trabajo".

Para poder lograr un cambio efectivo en la cultura organizacional, que haga énfasis en los aspectos antes mencionados, el coach necesita trabajar en las siguientes áreas de flujos de cambio, que según cita Passmore son:

- La necesidad de trabajar con lo que pueden ver, esto es, la conducta y el comportamiento.
- La necesidad de trabajar con lo que no pueden ver, pero si escuchar, expresado mediante los procesos cognitivos de los trabajadores.
- La necesidad de trabajar con lo que intuyen, en un nivel de inconsciencia.
- La necesidad de trabajar en el sistema, y con él, medio en el que se encuentra adscrito el ejecutivo.

De este modo, desarrollando estas cuatro claves de procesamiento de datos, el coach, y por

consiguiente el proceso de *coaching*, podrá desplazarse con facilidad entre procesos, logrando una flexibilidad acorde con las necesidades de la organización y su gente.

Es así que, en el modelo propuesto por Passmore, se puede advertir la utilización de diferentes herramientas metodológicas, con la finalidad de incrementar el desempeño laboral, que mediante la evaluación y utilización de las cuatro claves antes descritas, las mismas que se encuentran enmarcadas en el plano psicológico del colaborador, incrementando su capacidad de responder a las problemáticas diarias de su tarea y; obteniendo así, un beneficio casi terapéutico.

D. El Modelo de Adherencia

El modelo propuesto por Richard Kilburg, a diferencia de lo propuesto por Passmore, indica que no existen antecedentes o referencias concretas de que el trabajo o la labor del coach y el proceso del coaching, se encuentren ligados a una estructura esencialmente psicológica, respecto de su desarrollo teórico.

De este modo, el esquema propuesto por Kilburg, indica que la existencia de una suerte de protocolo intervenido de adherencia, por medio del cual existe un compromiso, entre el coach y el entrenado, estando ambos en una relación de cierta dependencia, al menos por el lapso en el que el proceso de *coaching* se ve liberado en los resultados que estén sujetos a evaluación y medición. Esta relación de adherencia, empero, explica el autor, ha de ser por sus características: *"voluntaria y colaborativa, para llegar a los objetivos perseguidos. Este protocolo asume que el cliente está activamente comprometido en el diseño e implementación de la intervención, dándose al inicio del proceso, que es donde el coach pretende analizar la situación conflictiva del coach"* (Arqueros, 2009, pág. 281).

Este protocolo, se logra establecer mediante cuestionarios, por medio del cual se busca que el coach extraiga toda aquella información relevante de sus entrenados, como son su situación personal, el contexto laboral, sus metas y aspiraciones personales y en la organización.

El esquema propuesto por Kilburg, se distingue también por contener una suerte de estructura de capacitación, en la que se busca formar por medio del uso de ciertos materiales como lecturas, organización de seminarios, premiaciones y recompensas por el trabajo efectivo dentro de estas metodologías y recursos. Para ello, Kilburg, propone la realización y observación de ocho puntos clave:

- 1) *Compromiso de los clientes para crear una trayectoria de desarrollo progresivo.*
- 2) *Compromiso del coach.*
- 3) *Características de los problemas y cuestiones de los clientes. Frecuencia, intensidad, duración, etc.*
- 4) *Estructura del contenido del proceso de coaching. Claridad del acuerdo. Metas específicas, etc.*
- 5) *Relación cliente-coach. Empatía adecuada. Tolerancia de la intervención, etc.*
- 6) *Calidad de las intervenciones de coaching.*
- 7) *Protocolo de adherencia. Las técnicas son encargadas según las necesidades de los clientes.*
- 8) *Marco organizacional del cliente y del coach.*

Los tópicos antes descritos tienen por finalidad conducir a la mejora del proceso de *coaching*, sobre todo a largo plazo, intentando que se trate de un proceso duradero e interiorizado. De este modo, el personal de la organización, han de seguir una secuencia o trayectoria progresiva y escalonada, hacia una mejora continua de sus capacidades, según lo propuesto por los ocho componentes antes citados.

Empero, cuando uno de los componentes mencionados, no se aplica con la rigurosidad debida, existen dos posibilidades, como cita (Arqueros, 2009, pág. 281):

“En el camino menos dificultoso el cliente antes de que el proceso comience, mantiene su comportamiento, actitud, valores, creencias, habilidades, conocimientos, y así sucesivamente, es decir, se mantiene en un estado homeostático para mejor o peor. En el camino más dificultoso el cliente empeora. Entonces los comportamientos, valores, habilidades, conocimientos y desempeño, pueden retroceder dando lugar a veces a

resultados verdaderamente peligrosos, como una pérdida de trabajo o un descarrilamiento de la carrera”.

Para evitar que los componentes sean mal empleados, es necesario atender a ciertos requerimientos en cada uno de sus estamentos. Así por ejemplo, en el primer y segundo componente, tanto el coach, como sus entrenados, deben adquirir un compromiso mutuo, la misma que supondrá un componente motivacional entre ambos, sobre todo para los colaboradores, los que verán el desplazamiento de sus resultados hacia curvas positivas en determinados periodos de tiempo establecidos en comunión.

Así pues, en las empresas es común observarse que no todos los colaboradores son resistentes al tiempo empleado para la formación de planes de capacitación, empero, aquellas que si logran obtener resultados positivos al respecto tiene como característica el poseer recursos humanos altamente dispuestas y capacitadas para resistir el nivel de compromiso requerido en un programa de entrenamiento.

Puede señalarse que elementos como la disposición de un tiempo mínimo para estas sesiones, calificación y modificación, si es que es necesario, de las metas personales de cada trabajador, serán imprevistos que se deben superar con solvencia, por lo que requieren del colaborador caracteres básicos de solvencia en el trabajo, claro está, de forma progresiva e integrada.

En el tercer y cuarto componente, es necesario observar la estructura definida del proceso de *coaching* a emplear; de modo que, como comenta (Arqueros, 2009, pág. 290), será necesario interrogar al trabajador:

"[...] mediante preguntas, y una vez completada la adherencia en las que se trata de identificar las actitudes del ejecutivo mediante ejemplos de situaciones en los que no hay adherencia a acuerdos, se falla en alcanzar metas, o éstas no conducen hacia un compromiso, se incrementa automáticamente el nivel de conocimiento de las cuestiones para asegurarse su conformidad".

De la información extraída, es posible entonces señalar que el coach, pueda trabajar con el grupo, empleando determinados métodos de adherencia, como los que se citan en el séptimo componente, que permitirán el abordaje de asuntos claves de valoración y afecto, impulsando al recurso humano hacia el cumplimiento de sus metas.

Así también, para que el proceso de *coaching*, alcance los resultados deseados, es necesario prestar atención a algunas precisiones como por ejemplo cita de Kilburg, (Arqueros, 2009, págs. 280-283):

- a) *Acuerdo insuficiente o falta de claridad en las metas. Es a menudo la raíz o causa de un fracaso de consultoría o proceso de coaching.*
- b) *Falta de compromiso con la trayectoria de desarrollo progresivo. Supone el segundo mayor problema que confrontan los coaches en la no adherencia con el cliente,*
- c) *Una atención cuidadosa en el diseño del protocolo adherente durante la fase de apertura del proceso.*

- d) *La inhabilidad para funcionar con altos niveles de complejidad en las posiciones ejecutivas de la organización.*
- e) *Defensa, conflictos y emociones en la relación coach-cliente.*
- f) *Regresión en el entorno organizacional de clientes y coaches.*
- g) *Los métodos de coaching y la naturaleza del contenido que el coach crea en la situación, deben de reflejar estas realidades organizacionales.*

10.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

10.2.2.1. Concepto

Conceptualizar el desempeño laboral es una tarea relativamente compleja, por lo difuso que ha sido su conceptualización en la revisión de algunas investigaciones y textos de divulgación académica.

Es posible esbozar alguna referencia cercana, sosteniendo que esta variable se encuentra signada por el estado de producción individual del conjunto recursos humanos de una organización, el mismo que conserva para sus resultados distintas variables, como el ambiente, el humor, el salario; como se podrá ver más adelante. Aun así, es necesario tener a la vista un

concepto previo relacionado, el del desempeño; el mismo que es definido como *“la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado”* (Toro, 2002)

Sin embargo, existe también cierta parte de la doctrina administrativa que ha relacionado el concepto del desempeño laboral al de competencia laboral, a raíz de lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo (Salas R. S., 2012), la misma que ha indicado, al respecto de este último concepto que:

“[...]es la capacidad del trabajador para utilizar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, –desarrollados a través de los procesos educacionales y la experiencia laboral–, para la identificación y solución de los problemas que enfrenta en su desempeño en un área determinada de trabajo”

Para (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2002, pág. 9) el desempeño laboral hace alusión a *“la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados”*.

El desempeño laboral, según Bohórquez, citado por (Araujo & Guerra, 2010), es el nivel de ejecución logrado, en función de las metas establecidas en la organización.

El profesor (Chiavenato I. , 1990), indica que el desempeño laboral implica a la eficiencia del personal, elemento necesario, ejercido con un gran trabajo y satisfacción en el quehacer.

Desde el punto de vista organizacional, como refiere (Salas R. S., 2012), *el desempeño laboral es:*

“[...] el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud / enfermedad de la población, el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental”.

10.2.2.2. Importancia

La gestión y evaluación del desempeño laboral, obtiene una importancia capital en una organización, ya que por medio de este índice, la gerencia es capaz de evaluar los factores de productividad y su acercamiento

a las metas establecidas por la alta dirección. Es por ello, que se reconoce su revisión periódica, sistemática y veraz, que resulta medular para el mejoramiento continuo de la empresa en todos sus sectores, fases y niveles.

Es por ello que la gestión y la evaluación del desempeño laboral, hace uso de herramientas y métodos que permiten extraer una buena base de información, la misma que debe de ser confiable. Así pues, la evaluación de estos datos, favorece a la productividad *per se*, siendo una manera efectiva de contribuir al éxito de la organización en su conjunto, por medio de la consecución de logros bien definidos.

10.2.2.3. La medición del desempeño en el campo

laboral

La evaluación del desempeño laboral es, según comenta extensamente el profesor (Amorós, 2007, pág. 171) :

“un procedimiento estructural y sistemático para medir[...] e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo

el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”.

Para determinar la calidad del desempeño laboral, es necesario tener en cuenta las condiciones de trabajo y las personales, en las que hay que profundizar al analizar los resultados evaluativos, a fin de determinar de los problemas identificados, cuáles requieren decisiones de gestión y/o capacitantes (Salas R. S., 2005).

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño y ayuda a observar si existen problemas que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La

evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado (Guerrero, 1996., pág. 288); es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

A recomendación de (Pérez Montejo, 2009), se pueden fijar los siguientes métodos de evaluación del desempeño laboral:

a) El Método de la escala gráfica de calificaciones:

Respecto a este método, indica (Chiavenato A. , 2007, pág. 349) que este *“es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden inferir en los resultados”*.

Para emplear bien su aplicación, es necesario prestar atención a sus características:

- Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de

evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: escalas gráficas continuas., escalas gráficas semicontinuas. y; escalas gráficas discontinuas.

Las ventajas que reporta su uso son:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Por otro lado, sus desventajas son:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al efecto de estereotipación. Este efecto hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o excelente en todos los factores. Este mismo efecto es el que lleva a un evaluador muy

exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos los aspectos.

- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones
- Influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

b) El Método de clasificación Interna

Para (Pérez Montejó, 2009), este método:

“consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más

alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo”

c) El Método de la comparación por pares

Se trata de un método que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

d) El método de la distribución forzada

El método de distribución forzosa (Werther, 1995, pág. 320) es aquél, por medio del cual el empleador *“ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría”*.

Tiene por finalidad el establecer una clasificación de éstos en grupos que correspondan a las calificaciones: malos, deficientes, normales, buenos, excelentes.

En este método, se pide al evaluador que ubique al empleado en diferentes clasificaciones y los asigne en los diferentes porcentajes o valores de calificación (puntajes) para cada clasificación.

Como resultado se apreciarán las diferencias relativas entre los empleados.

Presenta, de este modo, las siguientes ventajas:

- Tiende a evitar la condescendencia o severidad.
- Se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central.

Por otro lado, incluye las siguientes desventajas:

- Presenta sólo resultados globales sin señalar la causa.
- No permite comparación entre grupos generándose inconsistencia

- Es posible que algunos se sientan injustamente evaluado (Desmotivación).

e) Los Métodos de los incidentes críticos

Estos métodos buscan analizar las situaciones eventuales o contingentes para determinar conocimientos, habilidades y actitudes que intervinieron o debían haber intervenido, en la resolución del dilema que se presentó.

El método de incidentes críticos es utilizado cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso en algún área del trabajo.

Así pues, se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo.

De esta forma, estos métodos se preocupan por aquellas características muy positivas o muy negativas.

Se trata, de otro modo, de un conjunto de técnicas en que el supervisor inmediato observa y registra

los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

f) El Método de las formas narrativas

Como señala (Pérez Montejo, 2009):

“algunos administradores usan formas narrativas para evaluar al personal; tales como el plan para mejorar el desempeño que usa una compañía multinacional para evaluar el avance y el desarrollo de sus empleados exentos. Se requiere que el supervisor de la persona 1). Califique el desempeño del empleado por cada una de las habilidades o los factores del desempeño, como sería el caso de la planeación y 2). Anote ejemplos críticos en un plan para mejorar, diseñado para ayudar al empleado a entender dónde tuvo un buen o mal desempeño y dónde tiene que mejorar”.

**g) El Método de las Escalas de estimación
ancladas**

Denominada también Método BARS, por las siglas en inglés de *behaviorally anchored rating scale*, es una herramienta de evaluación que ancla una escala de calificación numérica a ejemplos de conductas específicas de un desempeño adecuado o uno inadecuado.

10.2.2.4. Dimensiones

a) La gestión de recursos humanos

La administración de los recursos humanos tiene como presupuesto básico el percibir y hacer del ser humano como el elemento central de los objetivos de la organización, ya que este, es el único capaz de asumir decisiones, innovar, cambiar procesos y procedimientos, a partir de sus propias experiencias, de modo que estas le permitan afrontar con creatividad y una visión básica y real de la realidad, los problemas y plantear a los mismos soluciones mejores adaptadas y eficaces (Brito, 2002).

Como indica Brito (Brito, 2002) la administración y gestión de recursos humanos:

“tiene como objetivo organizar a los trabajadores de una entidad dada, para alcanzar los objetivos

y metas de la organización. Está dirigido a obtener mayores resultados en términos de rendimiento, el aprovechamiento del tiempo de trabajo, la salud del trabajador y a conservar los mejores valores, tradiciones, experiencias y prácticas de los miembros de la organización, en beneficio del país, la institución y de sí mismos”.

b) Las competencias laborales

Las competencias laborales son las características vinculadas al trabajador y su habilidad reflejada en la productividad. Así pues, indica (Tamayo, 2003, pág. 3), respecto de las competencias laborales que son la: *“capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”.*

Las competencias, de este modo, pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de

conducta; cualquier característica individual que se puede pedir de un modo fiable, y que puede demostrarse esa diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente.

Por otro lado, en lo expuesto por (Davis, 1984), se consideran también como dimensiones a evaluar las siguientes:

- **Relación con el jefe:** Implica el carácter de líder al que debe estar expuesta la gerencia. El liderazgo, se convierte así, en un rasgo distintivo de la relación entre los jefes y los empleados, sin llegar a que entre ambos, surjan desigualdades insostenidas.
- **Capacitación y desarrollo:** Con un amplio margen de constante innovación, que tenga como base el desarrollo y la capacitación, se generarán recursos humanos, con una visión más amplia de sus funciones.
- **Comunicación:** Implica la transmisión de las ideas, conceptos, dudas e interrogantes a nivel organizativo.

- **Satisfacción:** Implica la medición del grado de conveniencia y agrado con la tarea realizada y con los retribuido por ella, aunque también implica el nivel de relación de la apreciación del trabajo bien realizado.
- **Motivación:** La motivación, es uno de los índices medibles más amplios que existen en las categorías del desempeño laboral, pues supone una constante de incremento o deterioro en los resultados finales de los procesos productivos.

10.2.2.5. Características

Davis y Newtrons, citados en (Araujo y Guerra, 2007). refieren que este se encuentra influenciado por factores medibles como la competencia, la adaptabilidad, la comunicación, la iniciativa, el conocimiento, el trabajo en equipo, los estándares de trabajo, el desarrollo del talento, el trabajo con energía y la maximización del rendimiento.

(Chiavenato I. , 1990), indica que se encuentra determinada por el comportamiento de los sujetos implicados en una tarea o trabajo, así como también

por los denominados factores de orden operacional, como la disciplina, actitud de cooperación, iniciativa, responsabilidad, habilidades de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realizar y los factores operacionales.

Así pues, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña, se dice que el desempeño laboral, es un campo de medición fluctuante y variado.

(Queipo & Usecha, 2002) consideran las siguientes características:

- Constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador.
- Puede organizarse con un fin puramente diagnóstico, de retroalimentación del proceso laboral, o con fines certificativos del nivel de competencia laboral alcanzado.
- El sistema debe ser validado, confiable, efectivo, flexible y aceptado por todos.
- Sirve de base para organizar los procesos de intervención, ya sean capacitantes o de gestión

en salud, entre otros, así como adoptar decisiones sobre la permanencia, traslados, promoción y separación del puesto de trabajo.

- Posibilita perfeccionar el diseño de los puestos de trabajo.
- Permite la aplicación de políticas de compensación y de estímulos morales y materiales.
- En fin, mejora el desempeño profesional, lo que contribuye al incremento de la calidad de los servicios que se brindan a la población.

10.2.2.6. Teorías en el desarrollo del desempeño en el campo laboral

a) La inteligencia emocional y el desempeño laboral

Para el desarrollo de instrumentos de evaluación coherentes, respecto del desempeño laboral como variable productiva, es necesario considerar la forma en la que el trabajador se relaciona con su medioambiente emocional, esto es, como es que es capaz de interactuar en los procesos productivos de la organización y como estos se vinculan con su inteligencia para procesar e identificar sus emociones en el trabajo.

Entonces, será necesario conocer lo que se entiende por inteligencia emocional. De este modo, (Salovey, 1993, pág. 433) señalan al respecto que, esta inteligencia, es *“un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y la de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno”*.

Por su parte (Goleman, 1995, pág. 30) indica que esta es *“un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción”*.

Así, comprendiendo el concepto de inteligencia emocional, es posible establecer una relación entre esta inteligencia y el desempeño laboral.

(Villegas, 2015), menciona que:

“las competencias (genéricas, laborales, básicas) las cuales conforman el Desempeño Laboral, están inmersas dentro del individuo y la organización, presentando un contacto directo

con la Inteligencia Emocional, ésta a su vez influye en el individuo y por consiguiente en el desarrollo de dichas competencias”.

En tal sentido, para (Araujo, 2007), es imperioso desarrollar los siguientes lineamientos:

- A nivel individual, elaborar perfiles de Inteligencia Emocional, los cuales puedan identificar las fortalezas y debilidades de los individuos a nivel emocional. De igual forma, debe considerarse, dentro de una organización la coexistencia de individuos con distintos niveles de inteligencia emocional, en tal sentido, se hace necesario detectar los de mayor cociente emocional para que sirvan de modelo y al mismo tiempo capacitarlos para ocupar posiciones de dirección, es una política que garantiza en el corto plazo, importantes mejoras en el desempeño laboral de sus empleados.
- Los directivos deberán realizar un diagnóstico de la situación actual de las instituciones y de su entorno, definiendo los planes de acción y explicitando las actividades que se deben

realizar a corto y mediano plazo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

b) La satisfacción laboral y el crecimiento psicológico

La satisfacción y la promoción individual que se pueden obtener con el buen desempeño laboral, son cortes o indicadores de que el trabajador, responde a estos psicológicamente, indicando un crecimiento constante de su propia percepción.

En ese sentido, señalan Wright & Cropanzano (Wright, 2000) que “la satisfacción laboral se entiende como una reacción afectiva que surge al contrastar la realidad laboral con las expectativas relacionadas con esa realidad”.

10.2.2.7. Factores de atribución o influencia en el desempeño laboral

- **La satisfacción en el trabajo:** Con respecto a la satisfacción del trabajo (Davis & Newstrom, 1991, pág. 203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se

manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- **La autoestima:** La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar

trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas.

- **El trabajo de equipo:** Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones

que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. (Quintero, Africano, & Faría, 2008, pág. 41).

- **La capacitación:** Otro aspecto necesario a considerar es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett, 1992, pág. 4), *“es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”*.

Según (Nash, 1989, pág. 229), *“los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”*.

El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente

casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

10.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

10.3.1. Feedback

Se le define, en su traducción al castellano, como *“retroalimentación, conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por éste para cambiar o modificar su mensaje”* (DRAE, 2014).

10.3.2. Management

En su traducción a nuestra lengua, es *“la administración o gestión de todas las actividades asignadas por la división de trabajo dentro de una organización. Tiene por objeto, conseguir la actuación conjunta y eficaz de la gente hacia objetivos y valores comunes, estructura adecuada, adiestramiento y desarrollo necesarios para la eficacia y respuesta al cambio”*. (Diccionario Empresarial, 2016).

10.3.3. Liderazgo:

“El proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo”.

(Wehrich, 1998).

10.3.4. Desempeño laboral:

“Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.”. (Gibson, 1996).

11. HIPÓTESIS Y VARIABLES

11.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

11.1.1. Hipótesis General

El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide positivamente en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.

11.1.2. Hipótesis Específicas

- El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en la mejora de la productividad laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.

- El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar los niveles de eficacia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.
- El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar la eficiencia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.

11.2. VARIABLES

- Variable independiente:

Coaching como herramienta de estrategia organizacional

- Variable dependiente:

Desempeño laboral

11.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
Coaching como herramienta de estrategia organizacional	Según Goldsmith et.al. (2001): “el coaching es un proceso de acción-aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje. Involucra una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado para brindar al cliente información valida, decisiones libres e informadas que se basan en esa información, y compromiso interno con esas decisiones”.	Concreta	Lenguaje claro	X: Cualitativo	Cuestionario
		Interactiva	Intercambio de información		
		Responsabilidad compartida	Trabajo en equipo entre los colaboradores		
		Forma específica	Comunicación efectiva		
			Amplia información		
Respeto	Respeto mostrado				
Desempeño Laboral	Según Chiavenato (2000): “El rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en	Productividad laboral	Eficiencia en el cumplimiento de labores		
			Cumplimiento de niveles de producción		
			Logro de metas		

	el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad".		Contribución al logro de objetivos	Y: Cualitativo	
		Eficacia	Cumplimiento de metas		
			Nivel de conocimiento de funciones		
			Trabajo con calidad		
			Cumplimiento de labores		
		Eficiencia	Capacidad profesional		
			Liderazgo y cooperación		
			Adaptabilidad a los cambios		
			Uso del tiempo óptimo		

12. METODOLOGÍA

12.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el Método Científico como método de la investigación, definido por (Salas, 2001) como *“aquél método destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo, y permitan obtener con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre”*.

12.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Por el tipo de investigación, el estudio reunió las condiciones necesarias para ser denominada como *“investigación aplicada”*.

12.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente tiene como nivel de investigación, la de carácter descriptiva y explicativa.

Según (Acevedo, 2011) el nivel descriptivo sirve *“para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar”*.

En tanto que el nivel explicativo de acuerdo a (Acevedo, 2011) ya *“no sólo describe el problema o fenómeno observado sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada”*.

12.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño es el plan para obtener información y relacionarla. El diseño que se aplicó es el de tipo no experimental.

El diseño no experimental se define como la investigación que se realizó sin manipular deliberadamente las variables. En este diseño se observaron los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, para después analizarlos; asimismo se aplicó un diseño de tipo transeccional, no longitudinales.

12.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

12.5.1. Población:

La población objeto de estudio está constituida por 55 personas, entre gerentes y trabajadores de la Empresa de Confección de Ropa Deportiva Ídolos.

12.5.2. Muestra:

La muestra que se utilizó en la presente, se encuentra constituida por 25 personas, entre gerentes y trabajadores de la Empresa de Confección de Ropa Deportiva Ídolos.

El tipo de muestreo que se utilizó ha sido el de tipo no probabilístico (no aleatorio) por conveniencia (criterio de justificación).

12.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

12.6.1. Técnicas de recolección de datos

Se utilizó como técnicas de recolección de datos, el análisis documental y la encuesta.

12.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, definido por (Acevedo, 2011) como *“un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva y debe reflejar y estar relacionado con las variables y sus indicadores”*.

12.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario, se procedió a la revisión y codificación de la misma, para organizarla y facilitar el proceso de tabulación, y haber podido analizarla para interpretar los datos obtenidos, y su posterior contrastación con la hipótesis planteada.

12.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se tabuló la información a partir de los datos obtenidos, haciendo uso del programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), Versión 22, a un nivel de confianza del 95%.

Para el análisis de los resultados, se utilizaron tablas e indicadores estadísticos tales como la prueba estadística aplicada.

13. RESULTADOS

13.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

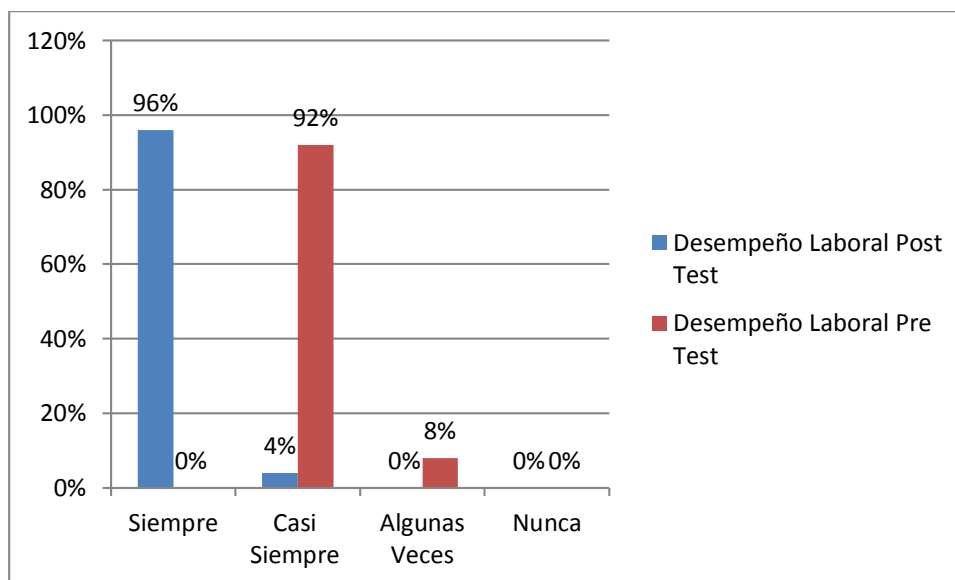
Para la presentación de los resultados obtenidos en la presente investigación, se ha desarrollado un trabajo comparativo, con el objetivo de determinar el nivel de cambios generados a partir de la aplicación del coaching como herramienta estratégica en el desempeño laboral y su medición en la empresa unidad de análisis.

Así pues, se han analizado las dimensiones evaluadas en la aplicación del test de medición para el desempeño laboral, obteniéndose los siguientes resultados:

- Para medir las competencias generales del desempeño laboral en la Empresa Ídolos:

Aptitudes	Desempeño Laboral Post Test		Desempeño Laboral Pre Test	
	%	Cantidad	%	Cantidad
Siempre	96%	24	0%	0
Casi Siempre	4%	1	92%	23
Algunas Veces	0%	0	8%	2
Nunca	0%	0	0%	0
Total	100%	25	100%	25

Tabla N° 1: Medición del desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos.



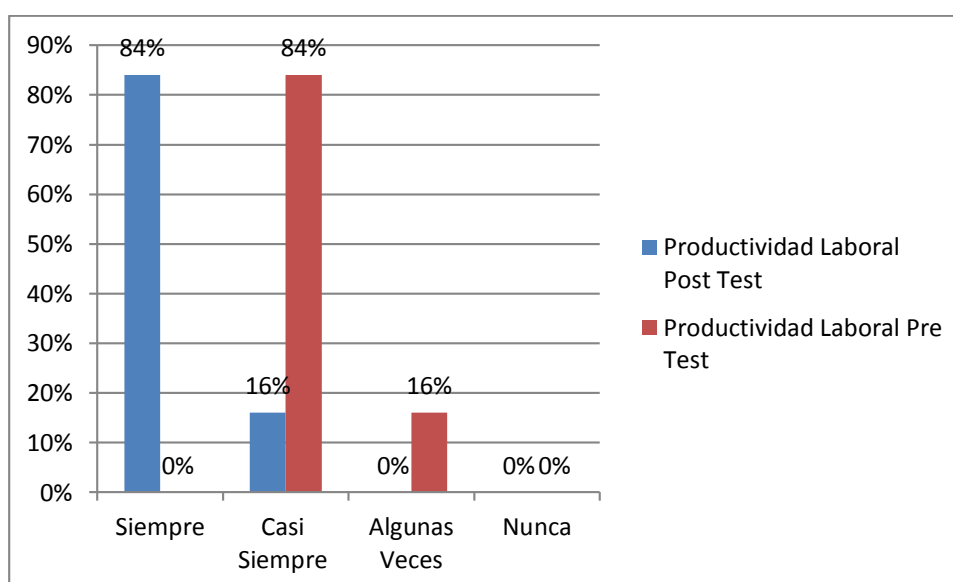
Gráfica N° 1: Medición del desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos.

Como se puede notar, en la gráfica precedente, el nivel de aptitudes se ha incrementado luego de aplicado el programa de capacitación y coaching, donde se ha recogido que los trabajadores perciben que el desempeño laboral siempre tiene tendencias a demostrarse en un 96%, es decir, es asunto importante en su labor diaria.

- Para medir la productividad laboral en la Empresa Ídolos:

Aptitudes	Productividad Laboral Post Test		Productividad Laboral Pre Test	
	%	Cantidad	%	Cantidad
Siempre	84%	21	0%	0
Casi Siempre	16%	4	84%	21
Algunas Veces	0%	0	16%	4
Nunca	0%	0	0%	0
Total	100%	25	100%	25

Tabla N° 2: Medición de la productividad laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos



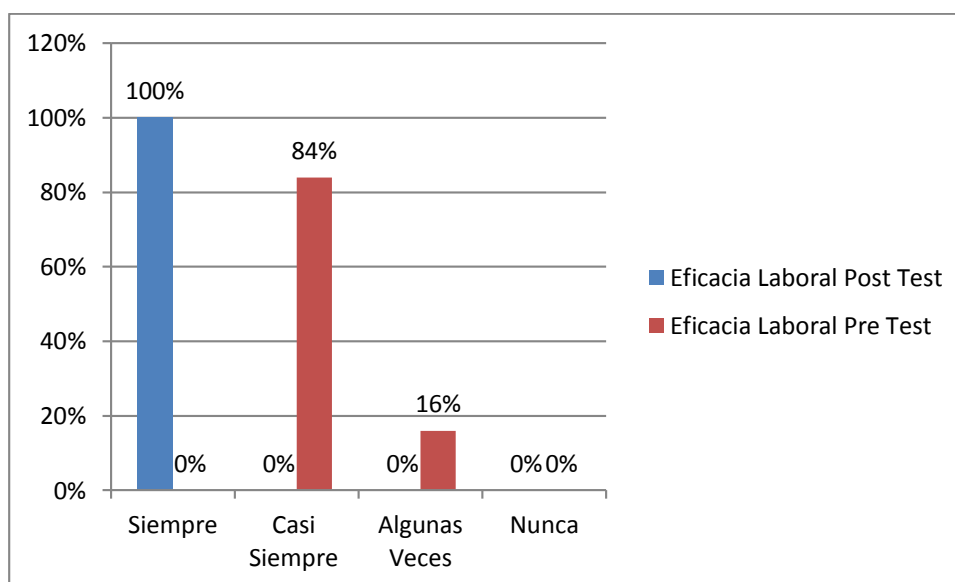
Gráfica N° 2: Medición de la productividad laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos

Así también, en la gráfica precedente, el nivel de aptitudes, respecto de la productividad laboral se ha incrementado luego de aplicado el programa de capacitación y coaching, donde se ha recogido que los trabajadores perciben que siempre son más productivos, en un 84% de los casos evaluados.

- Para medir la Eficacia laboral en la Empresa Ídolos:

Aptitudes	Eficacia Laboral Post Test		Eficacia Laboral Pre Test	
	%	Cantidad	%	Cantidad
Siempre	100%	25	0%	0
Casi Siempre	0%	0	84%	21
Algunas Veces	0%	0	16%	4
Nunca	0%	0	0%	0
Total	100%	25	100%	25

Tabla N° 3: Medición de la Eficacia laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos



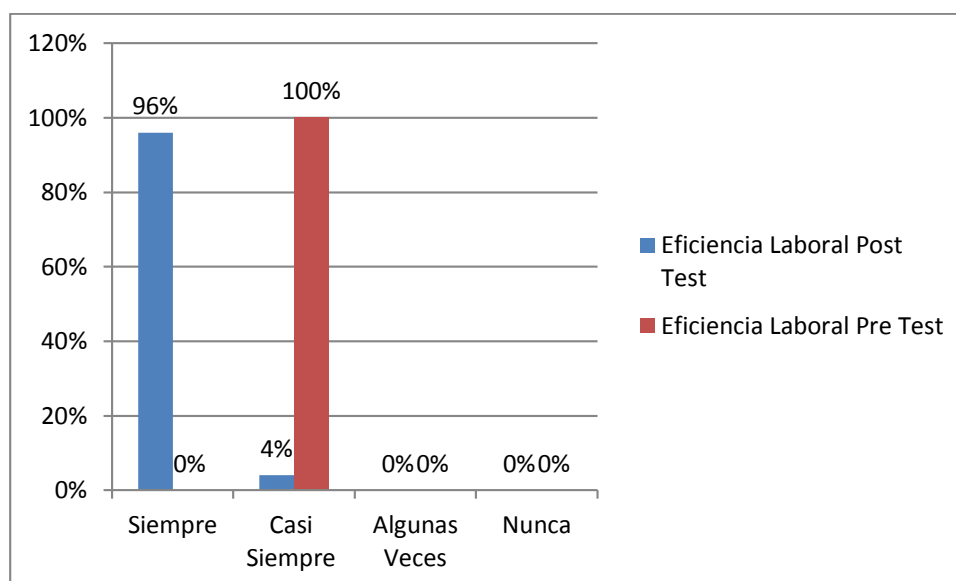
Gráfica N° 3: Medición de la productividad laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos

Por otro lado, al medir las dimensiones del desempeño laboral, como se nota en la gráfica precedente, el nivel de aptitudes, respecto de la eficacia laboral se ha incrementado luego de aplicado el programa de capacitación y coaching, donde se ha recogido que los trabajadores perciben que siempre son más eficaces, en un 100% de los casos evaluados, respecto de una condición anterior, en la que percibían que casi siempre eran eficaces en un 84% y algunas veces, con un 16%.

- Para medir la Eficacia laboral de la Empresa Ídolos:

Aptitudes	Eficiencia Laboral Post Test		Eficiencia Laboral Pre Test	
	%	Cantidad	%	Cantidad
Siempre	96%	24	0%	0
Casi Siempre	4%	1	100%	25
Algunas Veces	0%	0	0%	0
Nunca	0%	0	0%	0
Total	100%	25	100%	25

Tabla N° 4: Medición de la Eficiencia laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos



Gráfica N° 4: Medición de la Eficiencia laboral en los trabajadores de la Empresa Ídolos

Por último, al medir la última de las dimensiones del desempeño laboral consideradas en la presente investigación, como se nota en la gráfica precedente, el nivel de aptitudes, respecto de la eficiencia laboral se ha incrementado luego de aplicado el programa de capacitación y coaching, donde se ha recogido que los trabajadores perciben que siempre son más eficientes, en un 96% de los casos evaluados, respecto de una condición anterior, en la que percibían que casi siempre eran eficaces en un 100%.

13.1.1. Contrastación de las Hipótesis:

Para la contrastación de las hipótesis, se ha determinado la utilización de la prueba estadística de la T de Student, por la naturaleza del estudio, la aplicación de los instrumentos y su modalidad.

De este modo, se ha procedido a utilizar el programa de análisis estadístico SPSS versión 22 para tal propósito:

- Para la prueba de la hipótesis general:

La hipótesis general admite dos supuestos:

- Ha: El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide positivamente en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.
- Ho: El coaching como herramienta de estrategia organizacional no incide positivamente en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos,

Utilizando, como valor de error, un nivel de confianza del 5%, o sea un 0.050, se espera entonces que la significancia de la prueba sea menor a tal valor para rechazar la hipótesis general nula.

Aplicada la prueba de T de Student, obtenemos la siguiente tabla:

	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
--	-------	---	---------------------	-------------------------

Par 1	Desempeño Laboral Pre Test	2,08	25	,277	,055
	Desempeño Laboral Post Test	1,04	25	,200	,040

Tabla N° 5: Estadísticas de emparejamiento de datos para la hipótesis general

De este modo, se observa una diferencia sustancial entre los valores medios obtenidos entre la aplicación del coaching y su influencia en el desempeño laboral. Ya que el valor se acerca al 1, significando esto una traslación entre las escalas de casi siempre a siempre, en la medición del instrumento.

Además, como se puede ver en la siguiente tabla, el valor de significancia es inferior a 0.050, por lo que rechazamos la hipótesis H_0 , aceptando H_a .

		Diferencias emparejadas			
		95% de intervalo de confianza de la diferencia			
		Superior	t	gl	Sig. (bilateral)
Par 1	Desempeño Laboral Pre Test - Desempeño Laboral Post Test	1,185	14,807	24	,000

Tabla N° 6: Prueba de T de Student y nivel de significancia para la hipótesis general

- **Para la prueba de las hipótesis específicas**
 - a) **Prueba de la hipótesis específica 1**

Del mismo modo, nuestra hipótesis específica 1, admite dos circunstancias:

- Ha: El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en la mejora de la productividad laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.
- Ho: El coaching como herramienta de estrategia organizacional no incide en la mejora de la productividad laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.

Utilizando, como valor de error, un nivel de confianza del 5%, o sea un 0.050, se espera entonces que la significancia de la prueba sea menor a tal valor para rechazar la hipótesis general nula.

Aplicada la prueba de T de Student, obtenemos la siguiente tabla:

	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1 Productividad Laboral Pre test	2,16	25	,374	,075
Productividad Laboral Post Test	1,16	25	,374	,075

Tabla N° 7: Estadísticas de emparejamiento de datos para la hipótesis específica 1

De este modo, se observa una diferencia sustancial entre los valores medios obtenidos entre la aplicación del coaching y su influencia en la productividad laboral. Ya que el valor se acerca al 1, significando esto una traslación entre las escalas de casi siempre a siempre, en la medición del instrumento.

Además, como se puede ver en la siguiente tabla, el valor de significancia es inferior a 0.050, por lo que rechazamos la hipótesis H_0 , aceptando H_a .

		Diferencias emparejadas	t	gl	Sig. (bilateral)
		95% de intervalo de confianza de la diferencia			
		Superior			
Par 1	Productividad Laboral Pre Test - Productividad Laboral Post Test	1,206	10,000	24	,000

Tabla N° 8: Prueba de T de Student y nivel de significancia para la hipótesis específica 1

b) Prueba de la hipótesis específica 2

De modo similar, nuestra hipótesis específica 2, admite también dos supuestos:

- H_a : El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar los niveles de eficacia

laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.

- Ho: El coaching como herramienta de estrategia organizacional no incide en mejorar los niveles de eficacia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.

Utilizando, como valor de error, un nivel de confianza del 5%, o sea un 0.050, se espera entonces que la significancia de la prueba sea menor a tal valor para rechazar la hipótesis general nula.

Aplicada la prueba de T de Student, obtenemos la siguiente tabla:

	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1 Eficacia Pre Test	2,16	25	,374	,075
Eficacia Post Test	1,00	25	,000	,000

Tabla N° 9: Estadísticas de emparejamiento de datos para la hipótesis específica 2

De este modo, se observa una diferencia sustancial entre los valores medios obtenidos entre la aplicación del coaching y su influencia en la productividad laboral. Ya que el valor se acerca al 1, significando esto una traslación entre las

escalas de casi siempre a siempre, en la medición del instrumento.

Además, como se puede ver en la siguiente tabla, el valor de significancia es inferior a 0.050, por lo que rechazamos la hipótesis Ho, aceptando Ha.

	Diferencias emparejadas	t	gl	Sig. (bilateral)
	95% de intervalo de confianza de la diferencia			
	Superior			
Par 1 Eficacia pre test – Eficacia post test	1,314	15,501	24	,000

Tabla N° 10: Prueba de T de Student y nivel de significancia para la hipótesis específica 2

c) Prueba de la hipótesis específica 3

Por último, nuestra hipótesis específica 3, también admite dos supuestos:

- Ha: El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar la eficiencia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.
- Ho: El coaching como herramienta de estrategia organizacional no incide en mejorar la eficiencia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.

Utilizando como valor de error, un nivel de confianza del 5%, o sea un 0.050, se espera entonces que la significancia de la prueba sea menor a tal valor para rechazar la hipótesis general nula.

Aplicada la prueba de T de Student, obtenemos la siguiente tabla:

	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1 Eficiencia pre test	2,00	25	,000	,000
Eficiencia post test	1,04	25	,200	,040

Tabla N° 11: Estadísticas de emparejamiento de datos para la hipótesis específica 3

De este modo, se observa una diferencia sustancial entre los valores medios obtenidos entre la aplicación del coaching y su influencia en la productividad laboral. Ya que el valor se acerca al 1, significando esto una traslación entre las escalas de casi siempre a siempre, en la medición del instrumento.

Además, como se puede ver en la siguiente tabla, el valor de significancia es inferior a 0.050, por lo que rechazamos la hipótesis H_0 , aceptando H_a .

		Diferencias emparejadas	t	gl	Sig. (bilateral)
		95% de intervalo de confianza de la diferencia			
		Superior			
Par 1	Eficiencia Pre test - Eficiencia Post Test	1,043	24,000	24	,000

Tabla N° 12: Prueba de T de Student y nivel de significancia para la hipótesis específica 3

5.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se puede considerar de los instrumentos aplicados en la presente investigación que el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide positivamente en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017; ya que a través del test aplicado, se ha podido demostrar que los trabajadores de la empresa señalada se han mostrado dispuestos a mejorar su desempeño en un ambiente en el que se encuentren motivados, sirve mucho que se realicen capacitaciones en coaching para que de alguna manera mejor el desempeño laboral de la organización.

Así, es importante mencionar el nivel de influencia del coaching, que en el caso estudiado es de aspecto positivo en su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa que ha sido unidad de análisis de la presente.

El coaching, según ciertos tratadistas de la materia se caracteriza por ser una disciplina flexible y de fácil adaptabilidad al cambio, por lo que su aprendizaje está sujeto a un constante cambio, en el que las personas que integran una

determinada organización tienen el deber de adaptarse a dichas innovaciones, con la finalidad de que no sólo mejore su aspecto interno o faz interna, sino también pueda tener un correlato en favor de la empresa, a través de un mejor desempeño laboral. Es cierto, que se han realizado diferentes investigaciones sobre motivación o desempeño laboral, pero son pocas las que han abordado dicho tema desde el ámbito del coaching.

Precisamente el coaching centra o relleva su énfasis en la persona como individuo emocional y humano, aporta a las organizaciones resultados, ya que sus participantes al estar motivados, logran metas individuales, generando por ende un correlato favorable a las organizaciones, ya que al tener trabajadores o colaboradores motivados, producirá que los mismos se encuentren en un ambiente positivo para su desarrollo laboral, incidiendo por ende, en el desempeño laboral como una cuestión de resultados.

En la presente tesis, precisamente se ha demostrado que el coaching como estrategia organizacional facilita y produce que los trabajadores de una determinada empresa se hallen motivados, con la finalidad de que su desempeño laboral mejore, y también en consecuencia, la productividad, eficiencia y eficacia.

El coaching es una técnica de diagnóstico para las empresas, que las guía a tomar decisiones correctas y a tiempo, basándose en el acompañamiento de sus participantes para lograr cambios en su personal y sus procesos. Permite justamente, que la organización se enfoque mejor en hacer que sus procesos

sean más competitivos, partiendo de un enfoque personal, pero importante para toda organización, que tenga como finalidad contar con trabajadores más comprometidos con sus actividades laborales. Porque es poco probable que una empresa sea competitiva si es que no cuenta con trabajadores que se hallen motivados, precisamente el coaching se convierte en una herramienta que canaliza dicho fin, con estrategias comprobadas en la presente investigación, razón suficiente para que cualquier organización aplique dichos conocimientos con el objetivo de que el desempeño laboral en la organización se mejore gradualmente, significando que el coaching sea un concepto válido y positivo, que conlleva a mejorar el ambiente o entorno laboral, permitiendo que los trabajadores se comprometan más con la empresa en la que desarrollan sus labores.

14. CONCLUSIONES

1. Por los datos obtenidos tras la aplicación de la prueba estadística, afirmamos que el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.
2. Siendo el valor numérico inferior al nivel de significancia en la prueba de hipótesis, concluimos que el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en la mejora de la productividad laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.

3. Tras los resultados obtenidos, afirmamos que el coaching como herramienta de estrategia organizacional mejora los niveles de eficacia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.
4. Los resultados de la aplicación de la prueba de hipótesis concluyen que el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar la eficiencia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.

15. RECOMENDACIONES

1. Debería capacitarse de forma continua y con tiempos más prolongados a los trabajadores de la Empresa Ídolos en coaching, para lograr un desempeño laboral más eficiente, y la empresa alcance mejores indicadores de competitividad.
2. Se debe proponer la elaboración y aplicación de planes de mejora continua sobre coaching en la Empresa Ídolos con la finalidad de monitorear los resultados obtenidos de forma periódica y alcanzar los rendimientos, y sobre esto, proponer la adopción de otras estrategias organizacionales para la mejora del desempeño laboral.
3. Se debe elaborar un programa de incentivos y reconocimientos para mejorar el desempeño laboral en la Empresa Ídolos, de forma que todos los trabajadores cuenten con incentivos reales que los conlleve a motivarse para mejorar su desempeño laboral.

16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Lex.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Mexico: biblioteca Virtual EUMEDNET.
- Andrade, L. G. (16 de Abril de 2012). *La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI*. Obtenido de Unimilitar: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6893/2/AndradeVillarrealLydaGisela2012.pdf>
- Araujo, M. C. (2007). INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS. 4(2).
- Ares, A. (2009). *Coaching*. Obtenido de Universidad complutense de Madrid: http://eprints.ucm.es/10668/1/COACHING_%28Maestria%29.pdf
- Arqueros, M. T. (2009). EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES. *Departamento de Psicología Social*, 273 - 284.
- Barroso, J. (16 de Setiembre de 2014). *Ocho objetivos del coaching para profesionales y emprendedores*. Obtenido de Womenalia: <https://www.womenalia.com/es/expertos/162-coaching/1394-ocho-objetivos-del-coaching-para-profesionales-y-emprendedores>
- Belda, G. (2011 de Febrero de 2011). *Emotivación*. Obtenido de Coaching para educadores: Historia del Coaching: <http://www.emotivacion.com/historia-del-coaching.html>
- Brito, P. (2002). *Desarrollo de la fuerza de trabajo en salud pública para el desempeño de las funciones esenciales de salud pública*. En: *Sesión especial de trabajo Pre-Convención Internacional Salud Pública*. Washington: Convención Internacional Salud Pública.

- Casale, M. (2010). *Coaching y Satisfacción Laboral*. Aconcagua: Repositorio de tesis de la Universidad del Aconcagua .
- Chiavenato, A. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Chiavenato, A. (2007) *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones* . México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogotá. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A.
- Diccionario Empresarial. (2016). *Aprendiendo Administración*. Obtenido de <https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-management/>
- DRAE. (2014). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de www.wordreference.com
- Drovett, S. (1992). *Diversión de la Salud*. Buenos Aires: Editorial Maechi.
- Farro, C. Y., & Toro, I. M. (2014). *IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE COACHING PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA “TAIWAN MOTOS” EN LA CIUDAD DE CHICLAYO EN EL AÑO 2013*. CHICLAYO: Repositorio de tesis de la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- García-Allen, J. (2015). *Los 6 tipos de Coaching: los distintos coaches y sus funciones*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiymente.net/coach/tipos-de-coaching>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Washington: Editorial Bantam Books.
- Guerrero, B. (1996.). *Evaluación del Desempeño Más allá del ritual*. Buenos Aires.

- Julca, J. L. (2011). *“Influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en el nivel de satisfacción laboral de la franquicia Pizza Hut-Real Plaza-Trujillo.* Trujillo: Repositorio de tesis de la Universidad Nacional de Trujillo.
- Nash, M. (1989). *Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano.* Bogotá: Editorial Norma.
- Navarro, A. J. (2015). *Coaching y desempeño Laboral.* Quetzaltenango: Repositorio de tesis de la universidad Rafael Landívar.
- Pérez Montejó, A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral.* Mexico: Repositorio de Tesis de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- PNLNET. (2009). *Coaching, Conceptos Básicos . Boletín mensual de Administracion y Recursos Humanos , 1-6.*
- Queipo, B., & Usecha, M. (2002). *El desempeño laboral en el departamento de amntenimiento del ambulatorio la victoria.*
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal . Revista NEGOTIUM, 33-51.*
- Rocha, M. V., & Holguín, M. A. (2014). *El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa.* Quito: Repositorio de tesis de la universidad San Francisco de Quito.
- Rojas, R. (25 de Setiembre de 2010). *Los antecedentes del coaching.* Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/antecedentes-coaching/>
- Salas, J. (2001). *Investigación y Ciencia.* Lima: UNMSM.
- Salas, R. S. (2005). *La evaluación en la educación superior contemporánea.* San Francisco de Macorís: Publicaciones de la Universidad Católica Nordestana.

- Salas, R. S. (2012). Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba. *Revista de Educación Médica Superior- La Habana*, ISSN 0864-2141.
- Salovey, J. y. (1993). *Inteligencia Emocional*. México: Editorial McGraw – Hill.
- Sans, M. (2012). *QUÉ ES EL COACHING? SUS ORÍGENES, DEFINICIÓN, DISTINTAS METODOLOGÍAS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE ACTUACIÓN DE UN COACH*. Obtenido de 3CIENCIAS: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2002). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Tamayo, T. (2003). *La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias Laborales*. . Madrid: Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín: Editorial Cincél.
- Villegas, J. M. (2015). *“INFLUENCIA DEL COACHING EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FIANZA Y GARANTIAS LTDA. MIRAFLORES 2015”*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Werther, W. &. (1995). *Administración de personal y recursos humanos* . México: McGraw-Hill.
- Wright, T. A. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Volumen 5(Nº 1)*.

17. ANEXO

ANEXO 01 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: ““EL COACHING, COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA ÍDOLOS, AÑO 2017”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	MÉTODO
<p>GENERAL:</p> <p>¿El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017?</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>- ¿El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en la mejora de la productividad laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017?</p> <p>- ¿El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar los niveles</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Determinar si el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>- Determinar si el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en la mejora de la productividad laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.</p> <p>- Analizar si el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide</p>	<p>GENERAL:</p> <p>El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide positivamente en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.</p> <p>ESPECÍFICAS</p> <p>El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en la mejora de la productividad laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.</p> <p>- El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar los niveles de eficacia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Coaching como herramienta de estrategia organizacional</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>- Responsabilidad Compartida</p> <p>- Liderazgo</p> <p>- Respeto</p> <p>-Productividad laboral</p> <p>-Eficacia</p> <p>-Eficiencia</p>	<p>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>-Métodos generales:</p> <p>-Método Científico</p> <p>-Métodos específicos:</p> <p>- Inducción y deducción</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Investigación Aplicada</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Nivel descriptivo y explicativa.</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:</p> <p>Diseño no experimental. Transversal o transeccional. De tipo descriptivo correlacional</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA:</p> <p>- POBLACIÓN</p> <p>La población objeto de estudio está constituida por 55 personas, entre gerentes y trabajadores de la Empresa de Confección de Ropa Deportiva Ídolos.</p> <p>- MUESTRA</p> <p>La muestra que se utilizó en la presente se encuentra constituida por 25 personas, entre gerentes y trabajadores de la Empresa de Confección de Ropa Deportiva Ídolos.</p>

<p>de eficacia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017?</p> <p>- ¿El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar la eficiencia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017?</p>	<p>en mejorar los niveles de eficacia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.</p> <p>- Describir si el coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar la eficiencia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.</p>	<p>- El coaching como herramienta de estrategia organizacional incide en mejorar la eficiencia laboral de los trabajadores de la Empresa Ídolos, año 2017.</p> <p>-</p>			<p>El tipo de muestreo que se utilizó ha sido el de tipo no probabilístico (no aleatorio) por conveniencia.</p> <p>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Análisis documental y observación.</p> <p>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Cuestionario.</p> <p>PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS Para la recolección de datos se realizó el siguiente procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar a la población y a la muestra - Aplicar una técnica de muestreo - Diseñar el instrumento - Validar el instrumento - Determinar la confiabilidad y objetividad del instrumento - Aplicar el instrumento en la muestra seleccionada - Analizar e interpretar los datos recabados <p>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS Como técnica de procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences), Versión 22, a un nivel de confianza del 95%, con la finalidad de que los datos recabados.</p>
--	---	---	--	--	--

ANEXO 02 –INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

**“EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA ÍDOLOS, AÑO 2017”**

Cuestionario para trabajadores

1.- EDAD	<input type="text"/>	2.- SEXO	HOMBRE	<input type="checkbox"/>	MUJER	<input type="checkbox"/>
3.- CARGO QUE OCUPA	<input type="text"/>					
4.- ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	<input type="text"/>					
5.- FECHA	<input type="text"/>					

**COLOCAR UNA “X” SI LA RESPUESTA CORRESPONDE AL ÍTEM “SÍ” O “X” SI
CORRESPONDE AL ÍTEM “NO” SEGÚN CORRESPONDA:**

	PREGUNTAS	SÍ	NO
VARIAABLE: EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL			
	LENGUAJE CLARO		
1.	¿Se desarrolla entre los colaboradores un lenguaje claro, que contribuye positivamente a la realización de sus actividades?		
2.	¿Considera Ud. que la comunicación interna es la clave para lograr objetivo?		
	INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN		
3.	¿Las operaciones dentro de la empresa se llevan a cabo con un cuidadoso intercambio de información en concordancia al logro de las metas?		
4.	¿Considera Ud. que es una fortaleza para su área el intercambio de información entre los colaboradores?		
	TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS PARTICIPANTES		
5.	¿La gerencia de la empresa promueve el trabajo en equipo entre los participantes para alcanzar mejores resultados en relación a las metas trazadas?		
6.	¿Considera Ud. que los colaboradores están comprometidos en el trabajo en equipo?		
	AMPLIA INFORMACIÓN		

7.	¿La gerencia de la empresa maneja un sistema donde los colaboradores puedan hacer uso de amplia información para trabajar en función a lo que aspira la Gerencia?		
8.	¿El gerente les brinda la información necesaria acerca del plan de trabajo?		
RESPECTO MOSTRADO			
9.	¿Existe un clima laboral positivo, basado en valores y respeto entre el Gerente y sus colaboradores?		
10.	¿El colaborador muestra respeto en todo momento con sus compañeros de la Gerencia?		

EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ÍDOLOS, AÑO 2017”

Escala de Likert para trabajadores

1.- EDAD		2.- SEXO	HOMBRE		MUJER	
3.- CARGO QUE OCUPA						
4.- ANTIGÜEDAD EN EL CARGO						
5.- FECHA						

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere mejor, marcando con una "X" la respuesta que corresponda.

1 = Siempre / 2 = Casi siempre / 3 = Algunas veces / 4 = Nunca

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL					
	PRODUCTIVIDAD LABORAL				
1.	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?				
2.	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización?				
3.	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?				
4.	¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la organización?				
5.	¿Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la organización?				
	EFICACIA				
6.	¿Ud. cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos?				
7.	¿Usted cumple con las tareas asignadas?				
8.	¿Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo?				
9.	¿Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad?				
10.	¿Ud. logra la realizar las actividades que le ha asignado?				

	EFICIENCIA LABORAL				
11.	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?				
12.	¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?				
13.	¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?				
14.	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?				
15.	¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?				

ANEXO N°03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

REPORTE DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

(VALIDEZ DEL CONTENIDO)

I) **DATOS GENERALES**

Título de la Investigación:

Nombre del Instrumento:

Nombre del Experto:

Área de Desempeño Laboral:

MARQUE EN EL RECUADRO RESPECTIVO, SI EL INSTRUMENTO A SU JUICIO CUMPLE O NO CON EL CRITERIO ESCOGIDO.

	Criterio		Valoración		Observación
			SI	NO	
1	Claridad	Está formulado con lenguaje claro y apropiado.	X		
2	Objetividad	Está expresado de forma apropiadamente objetiva.	X		
3	Pertinencia	Adecuado al avance de la Administración de Empresas.	X		
4	Organización	Existe en una organización lógica.	X		
5	Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	X		
6	Adecuación	Adecuado para valorar el constructo o variable a medir.	X		
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.	X		
8	Coherencia	Entre las definiciones, dimensiones e indicadores.	X		
9	Metodología	La estrategia corresponde al propósito de la medición	X		
10	Significatividad	Es útil y adecuado para la investigación.	X		

CRITERIO DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	<i>Máximo E. Oseda Lazo</i>	DNI	<i>20078015</i>
Dirección	<i>Prolg. Pura - 527 - Hijo</i>	Teléfono	<i>984842615</i>
Título profesional	<i>Lic. en Administración</i>		
Grado académico	<i>Doctor</i>		
Mención	<i>Educación Superior</i>		


 Dr. Máximo Oseda Lazo



Ídolo

CONSTANCIA

Por medio de la presente, el gerente general de Inversiones IDOLO E.I.R.L., hace constar que los señores **BUSTAMANTE BARRETO ALVARO VICENTE**, identificado con DNIN° 47598502, código de matrícula N° D02320H y **MARTINEZ YLLESSCA ARALLY INDHIRA**, identificada con DNI N° 47832631, código de matrícula N° D02272C, egresados de la facultad de Administración y Ciencias Contables, de la Universidad Peruana los Andes, han realizado e implementado un taller coaching con los trabajadores de la empresa, en virtud del desarrollo de su investigación de tesis titulada “**EL COACHING, COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA ÍDOLOS, AÑO 2017**”, en el transcurso de los meses de Junio y Julio del presente.

Se emite la presente para los fines de los interesados.

El tambo, 26 de Setiembre de 2018



Francisco Limaylla Palacios
Gerente General

Jr. Santa Isabel N° 1222 - El Tambo
Teléfono: 990 90 26 00

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Las consideraciones éticas consideradas en la presente investigación han sido las siguientes:

- Consentimiento informado con los participantes de la muestra.
- Principio de no publicidad de la información confidencial.
- Principio de respeto a las evidencias de aprendizaje, sin copia p similitud de las fuentes objeto de estudio.
- Criterio de rigor científico.

ANEXO 04 - FOTOS

CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE VENTAS



DESPUES DEL TALLER, CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO



EN EL DESARROLLO DEL TALLER DEL COACHING EN PRESENCIA DEL GERENTE



REALIZACIÓN DE LA DINAMICA DEL COACHING CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA



TALLER IDOLOS REUNION CON EL PERSONAL DE VENTAS

